Sonecom
L'analyste du social

Analyse qualitative des besoins en formation du secteur de l'eau

FF Polygone de l'eau - Sonecom

Rapport final

Mai 2012

Table des matières

TABLE DES MATIERES ---- 2

AVANT-PROPOS ---- 4

I. INTRODUCTION ---- 5

1. PLAN DU DOCUMENT ---- 5
2. OBJECTIFS DE L'ETUDE ---- 5

II. RECOLTE DES DONNEES ---- 7

1. IMMERSION DANS LA PROBLÉMATIQUE ET CADRAGE THÉORIQUE ---- 7
2. GUIDE D'ENTRETIEN ---- 7
3. POPULATION DE RÉFÉRENCE ---- 8
4. COLLECTE DES DONNÉES ---- 9
   - *4.1. Base de données transmises par FF Polygone de l'eau ---- 10*
   - *4.2. Recherches sur Internet ---- 10*
   - *4.3. L'eau comme moyen de production et potabilisation de l'eau ---- 10*
5. CONFIDENTIALITE DES DONNEES RECUEILLIES ---- 11
6. ANALYSE DES DONNÉES ---- 11
7. L'ANALYSE SWOT ---- 12
   - *7.1. De manière générale ---- 12*
   - *7.2. Dans le cadre de l'étude ---- 12*

III. ANALYSES DES DONNEES STRUCTUREES SELON LA GRILLE SWOT ---- 14

1. FORCES FAVORISANT LE DEVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION DU FF POLYGONE DE L'EAU ---- 15
   - *1.1. Visibilité du FF Polygone de l'eau ---- 15*
   - *1.2. Besoin en termes de métiers et/ou de compétences spécifiques ---- 17*
   - *1.3. La polyvalence des travailleurs ---- 23*
   - *1.4. Compétences transversales (savoir-être et habileté) requises ---- 24*
   - *1.5. Demande de formation émanant des travailleurs ---- 26*
   - *1.6. Ressources disponibles pour la formation ---- 27*
   - *1.7. Plus-value de la formation en général ---- 29*
   - *1.8. Volonté de l'entreprise de maintenir le personnel à l'emploi ---- 29*
   - *1.9. Difficulté de maintenir le personnel à l'emploi ---- 30*
2. FAIBLESSES FREINANT LE DEVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION DU FF POLYGONE DE L'EAU ---- 31
   - *2.1. Faible visibilité du FF Polygone de l'eau ---- 31*
   - *2.2. Formation en interne par les pairs (« sur le tas ») et/ou par des collègues de niveaux plus élevés ---- 32*
   - *2.3. Formations considérées comme non adaptées (trop générales) ---- 34*
   - *2.4. Caractère occasionnel de la formation ---- 35*
   - *2.5. Manque de ressources disponibles pour la formation ---- 35*
3. OPPORTUNITES A SAISIR POUR DEVELOPPER L'OFFRE DE FORMATION DU FF POLYGONE DE L'EAU ---- 37
   - *3.1. Formations organisées dans des centres spécialisés et/ou données par des consultants externes ---- 37*

3.2. *Dispositions légales et décrétales* ---- 39
3.3. *Manque de formation initiale* ---- 41
3.4. *Manques dans l'offre de formation actuelle* ---- 42
3.5. *Evolutions techniques et nouveaux marchés* ---- 43
3.6. *Volonté stratégique d'une formation continuée* ---- 44
3.7. *Formation des demandeurs d'emploi* ---- 45
4. MENACES A CONTOURNER POUR DEVELOPPER L'OFFRE DE FORMATION DU FF POLYGONE DE L'EAU ---- 46
4.1. *Externalisation et sous-traitance* ---- 46
4.2. *Obligation légale de la décentralisation de la formation* ---- 47
4.3. *Nécessité d'un diplôme élevé* ---- 48
4.4. *Personnel déjà formé* ---- 48
4.5. *Secteur d'activité restreint* ---- 49
4.6. *Simplification des systèmes* ---- 49

IV. CONCLUSIONS ---- 51

1. POSITIONNEMENT DES ENTREPRISES FACE A LA FORMATION DE LEUR PERSONNEL ---- 52
2. FACTEURS FACILITATEURS ET BLOQUANTS ---- 53
2.1. *Facteurs transversaux à toutes les étapes du cycle de l'eau représentées dans le cadre de la présente étude* ---- 53
2.2. *Facteurs facilitateurs* ---- 53
2.3. *Facteurs bloquants* ---- 54

V. ANNEXES ---- 56

1. LISTE DES METIERS ET/OU COMPETENCES CITES PAR LES REPONDANTS LORS DES ENTRETIENS ---- 56
1.1. *Les métiers* ---- 56
1.2. *Les compétences* ---- 58
1. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE ---- 60
2. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE ---- 60
3. PERCEPTION DU SECTEUR DANS LEQUEL L'ENTREPRISE SE SITUE ET INFLUENCE SUR LES BESOINS DE FORMATION 61
4. BESOINS EN COMPÉTENCES ---- 61
5. PERSONNEL ET POSTES VACANTS ---- 62
6. LA FORMATION DU PERSONNEL ---- 63
7. CONNAISSANCE DU POLYGONE DE L'EAU ---- 64

Avant-propos

La présente étude a été initiée par le Centre de compétence du Forem Formation (FF) Polygone de l'eau. Sa réalisation a été confiée au bureau d'études Sonecom-sprl.

Elle a été menée entre Novembre 2011 et Mars 2012 par Mme Elsa Albarello (Chargée de missions senior), Mr Denis Jourdain (Attaché de recherches), et Mr François Berteau (Stagiaire), sous la direction de Mme Muriel Wiliquet (Directrice adjointe).

L'étude a été suivie par Mme Clotuche et Mme Kempeners, dont l'apport a été intégré aux réflexions méthodologiques et analytiques.

Les auteurs remercient l'ensemble des personnes ressources qui ont accepté de fournir un avis et assurent tout particulièrement de leur gratitude les participants à l'étude qui, par leur précieuse contribution, ont rendu cette recherche possible.

I. Introduction

1. Plan du document

Le présent document est constitué de cinq grandes parties. La première porte sur l'introduction de l'étude. Elle aborde les objectifs recherchés par celle-ci.

La deuxième partie décrit les différents aspects liés à la récolte des données, tels que l'immersion dans la problématique, la conception du guide d'entretien, la délimitation de la population de référence, la collecte des données, la confidentialité des données, l'analyse de données et l'analyse SWOT.

La troisième partie présente l'interprétation des données recueillies selon la grille SWOT. Ce sont plus précisément les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces en termes de formation qui y sont analysées.

Ce sont ensuite les conclusions qui constituent la quatrième partie.

Viennent enfin les annexes. Celles-ci proposent une liste des métiers qui ont été évoqués par les répondants lors des entretiens qualitatifs, ainsi que le guide d'entretien.

2. Objectifs de l'étude

Le but de la veille métier est notamment de permettre le développement et l'adaptation de référentiels de formation en fonction de l'impact des évolutions réglementaires, économiques, technologiques, etc., sur les compétences et les métiers.

Sonecom a été mandaté par le FOREM Formation - FF Polygone de l'Eau pour développer son action de veille 2011. Ce faisant, la pertinence de l'offre de formations est analysée, ainsi que son adéquation actuelle avec les besoins en compétences des entreprises liées au secteur de l'eau. Ce travail permet d'identifier les manques et les attentes propres au secteur de l'eau, de comprendre leurs souhaits en termes de formation, et d'élaborer d'éventuels axes de développement et de veille.

En termes méthodologique c'est la démarche qualitative qui a été choisie. L'analyse des données récoltées fournit une base pour le suivi ultérieur de l'évolution du secteur, en le structurant selon différents axes de veille. Il s'agira également d'établir les axes de veille que les agents de veille pourront prendre en compte dans le cadre de leurs missions.

La mission permet de déterminer les besoins en compétences d'une série d'entreprises du secteur de l'eau. L'objectif est d'obtenir et d'analyser, notamment, le profil des entreprises,

le lien avec le secteur de l'eau, l'importance sur le marché de l'emploi, le profil du personnel engagé (diplôme, expérience, compétences, savoir-faire…), les besoins en formation des travailleurs (formation initiale et continue) ainsi que toute information utile au développement de l'offre de formation du *FF Polygone de l'eau*.

Les différentes étapes de la mission ont été menées en collaboration étroite avec la chef de projet Veille du *FF Polygone de l'eau*.

II. Récolte des données

1. Immersion dans la problématique et cadrage théorique

Une rencontre initiale avec la responsable Veille du FF Polygone de l'Eau a permis de baliser la mission. Sonecom a obtenu de sa part l'ensemble des informations et documents en sa possession et utiles à la mise en œuvre de l'étude et à l'interprétation des résultats.

Les chargés de missions ont pris connaissance du champ de la mission, notamment de l'offre de formation du FF Polygone : lectures, contacts avec des personnes ressources, etc. Les chargés de missions se sont approprié les concepts et les logiques propres à ce champ professionnel (dans ses différentes composantes).

Nous avons mobilisé un cadre théorique adapté aux objectifs de l'étude et nous référons à la grille conceptuelle de l'*Analyse des besoins en formation*. Celle-ci s'articule autour de trois pôles : la situation actuelle (en termes de compétences) – la situation idéale (en termes de compétences) – les moyens/perspectives pour passer de l'une à l'autre. Les variables à inclure dans l'hypothèse de travail, et à transposer dans le questionnaire, se fondent notamment sur ces trois dimensions. Cela permet d'identifier les besoins en formation de manière analytique, sans se limiter aux besoins explicitement déclarés par les entreprises.

Lors des entretiens, étaient abordés des sujets tels que les grands changements apparus dans le secteur, la description de l'entreprise et de ses activités, le maintien du personnel à l'emploi, le profil type du travailleur recherché, les formations mises en place, la satisfaction quant à ces dernières, etc.

2. Guide d'entretien

Sonecom a préparé un canevas semi-directif de type guide d'entretien. Celui-ci est développé dans la perspective de recueillir un matériau qualitatif dense, composé de propos suscités lors des entretiens. Il vise à obtenir un témoignage précis, explicite, illustré et exemplifié concernant les critères de recrutement, les exigences techniques et autres compétences dont l'entreprise a besoin pour déployer son activité.

L'analyse des données récoltées lors des entretiens est structurée selon la grille SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces (*Cfr.* infra). Pour ce faire des catégories ont été développées et analysées.

Le contenu du guide d'entretien est déterminé par le travail de cadrage exposé ci-dessus. Il comporte des questions de profil de l'entreprise. Sonecom s'est également inspiré de nombreux questionnaires développés lors de missions antérieures consistant à analyser les profils de compétences effectifs et attendus dans un secteur donné.

Sonecom a confectionné un projet de guide d'entretien qu'il a soumis au FF Polygone pour ajustement et validation.

3. Population de référence

L'enquête a été réalisée auprès d'entreprises impactées tout au long du cycle de l'eau. Elles ont été sélectionnées de façon raisonnée, selon l'étape du cycle de l'eau auquel elles appartiennent c'est-à-dire leur niveau au sein du cycle de l'eau.

La sélection des entreprises a également tenu compte des critères de diversification suivants :

- Secteur : privé – public ;
- Localisation en Wallonie (couverture des différentes provinces) ;
- Taille de l'entreprise (nombre de travailleurs).

A partir de ces critères, affinés en cours de mission, Sonecom a construit une matrice théorique des profils d'entreprises à interroger.

Avec l'aide de la responsable Veille du FF Polygone et en se basant notamment sur les fichiers dont celles-ci dispose, Sonecom a identifié des entreprises correspondant aux profils recherchés, afin de proposer un entretien.

L'enquête vise un représentant de l'entreprise à même de fournir une information complète des besoins en ressources humaines, tous profils confondus.

4. Collecte des données

Après un travail d'explication et de motivation assuré par Sonecom, les rendez-vous ont été fixés à la convenance des responsables sollicités. Le déroulement de la collecte des données est donc resté tributaire de leur agenda.

Au final, **dix-sept entretiens** ont été réalisés auprès d'entreprises impactées tout au long du cycle de l'eau. La durée moyenne de ceux-ci s'élève à 1h30. Ci-dessous est présenté le nombre d'entreprises rencontrées selon le secteur et le niveau du cycle de l'eau où elles se situent :

	Etapes du cycle de l'eau		Secteur privé	Secteur public	
1	Protection de l'eau		1	1	2
2	Captage (eau de distribution)		1	1	2
3	Exploitation énergétique de l'eau		1	1	2
4	Potabilisation/traitements spécifiques de l'eau		1	0	1
5	Utilisation de l'eau	Eau comme finalité	1	0	1
6		Eau comme moyen de production	0	0	0
7		Piscine/Thermalisme/Balnéothérapie/Bien être	2	1	3
8		Utilisation sanitaire de l'eau	1	0	1
9	Epuration des eaux (dt lagunage)		1	2	3
10	Autres		1	1	2
	Total		**10**	**7**	**17**

FF Polygone de l'eau a décidé que les entreprises actives dans la distribution de l'eau ne faisaient pas partie de la population de référence en raison des différents travaux et analyses qu'il a déjà effectué sur cet aspect du cycle de l'eau.

Les entretiens ont été réalisés en face à face, sauf lorsque le responsable d'entreprise sollicité a marqué une préférence pour un entretien à distance (par téléphone).

L'entretien portait sur un échange basé sur le guide d'entretien permettant de la sorte de recueillir les préoccupations et points d'attention formulés par les entreprises en vue d'une compréhension fine des besoins, des enjeux et des perspectives, du point de vue des entreprises. L'entretien est enregistré (moyennant l'accord de responsable interviewé), et ensuite synthétisé.

Les entretiens ont été assurés par le personnel de Sonecom dûment expérimenté dans la conduite d'entretiens de recherche (team de 3 à 4 interviewers). Un briefing d'équipe est organisé de sorte à former solidement au contexte et aux objectifs de l'enquête, et à garantir une appréhension commune des outils de recueil des données.

Une réunion intermédiaire avec la responsable du projet du *FF Polygone de l'Eau* a eu lieu au cours de cette phase de collecte des données.

4.1. Base de données transmises par FF Polygone de l'eau

FF Polygone de l'eau a transmis à Sonecom une base de données constituée d'une série d'entreprises dont la plupart ne faisaient pas partie de notre population de référence. De plus, il a été demandé que Sonecom recherche d'autres entreprises qui n'étaient pas encore présentes dans cette base de données.

La base de données alimentée du fruit de nos recherche est transmise au FF Polygone de l'eau.

4.2. Recherches sur Internet

Afin de compléter la base de données, une multitude de recherches ont été effectuées via Internet.

Notons que plus de 20 jours de travail ont été nécessaires pour, au final, fixer un rendez-vous au sein des dix-sept entreprises.

Un travail conséquent a en effet été effectué afin d'identifier dans un premier temps les entreprises liées aux secteurs de l'eau faisant partie de notre population de référence. Pour chaque entreprise ainsi identifiée, il a ensuite fallu réaliser plusieurs contacts mails ou téléphoniques afin de déterminer le profil clé de la personne à interroger. Une fois ces contacts effectués, il était alors primordial d'obtenir l'accord de cette personne quant à sa participation à l'enquête.

Aussi, pour tenter d'accélérer la cadence, FF Polygone de l'eau, en cours de missions, nous a fait part de quelques pistes que nous avons exploitées. Suite à cela, une rencontre supplémentaire a pu avoir lieu.

Avec le nombre d'entretiens ainsi réalisé et étant donné la richesse du matériau récolté, la saturation (moment où aucune information complémentaire n'est à attendre d'un entretien supplémentaire) a été atteinte.

4.3. L'eau comme moyen de production et potabilisation de l'eau

Il apparaît qu'une étape du cycle de l'eau n'a pas été rencontrée, à savoir l'eau comme moyen de production. Ci-dessous sont présentées les différentes démarches effectuées et les raisons justifiant ce manque.

Car wash : les gestionnaires de car wash contactés ne se sentent pas concernés/impliqués dans le cycle de l'eau. Ils ne traitent pas les eaux utilisées.

Sidérurgie : les entreprises contactées utilisaient l'eau pour le refroidissement. L'entreprise contactée n'était pas intéressée de participer à l'étude.

Centrale de Tihange : contacts pris avec le responsable communication qui a transmis au responsable du refroidissement qui n'était pas disposé à participer à l'étude.

Brasseries : pas de temps à consacrer à l'enquête ; la personne contactée (operational manager) ne se sentait pas apte à participer à un entretien sur la formation et ne voyait pas vers qui d'autre nous renvoyer.

Sucreries : les sociétés ne se sentent pas concernées par les métiers de l'eau, elles en utilisent mais il n'y a vraiment pas de compétences particulières requises.

Par ailleurs, nous avons contacté une ONG qui ne mène pas de projet elle-même. Elle est une plate forme d'ONG. Les ONG menant des projets de potabilisation de l'eau ne se servent pas de compétences belges pour les stations et ou les puits, elles ont recours à des compétences et de la main d'œuvre locale (dans le pays où est mené le projet). L'action des organismes belge se situe davantage au niveau du montage des dossiers, de la gestion des finances et de l'obtention des subventions diverses. Un poste où l'utilisation de l'eau fait partie des compétences est le poste de logisticien dans les camps de réfugiés. Cependant, d'une part les camps sont gérer par de très grosses structures (PNUD, HCR, CICR, MSF, etc.) dont les sièges opérationnels en Belgique se trouvent à Bruxelles et non en Wallonie, et d'autre part, le domaine de l'eau représente une minorité des tâches à accomplir par le logisticien entre les approvisionnements en nourriture, et matériel de soin et de logement ainsi que leur distribution, les aspects sécurité à mettre en place, etc.) La liaison avec l'eau pour le personnel des camps de réfugiés se limite donc souvent à l'approvisionnement en eau (bouteilles, citernes, puits) mis en place avec les autorités locales dans les pays. Ils n'ont pas besoin de formation spécifique par rapports à cela.

5. Confidentialité des données recueillies

Au début de chaque entretien, il a été signalé aux répondants que les propos exprimés et dévoilés lors de l'échange seront traités de manière anonyme et confidentielle. Il est donc souhaitable que FF Polygone de l'eau, afin de respecter l'engagement pris auprès des entreprises concernées, ne contacte pas directement celles-ci afin d'évoquer les résultats obtenus lors de la présente mission.

6. Analyse des données

Les données qualitatives font l'objet d'un reporting sélectif sur la base d'une grille d'analyse. Les éléments signifiants ont été relevés et organisés dans des rubriques pertinentes. Une analyse est effectuée afin de dégager des modèles d'attitude, des tendances typiques voire transversales à partir des situations singulières décrites par les 17 répondants, et ce selon la grille SWOT (voir ci-dessous).

7. L'analyse SWOT

7.1. De manière générale

Pour structurer les données, nous mobiliserons la grille SWOT (Stengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces). Initialement développée dans les entreprises, elle est un outil d'analyse stratégique qui combine les forces et les faiblesses d'une organisation, d'un secteur ou d'une entité quelconque avec les opportunités et les menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

L'usage de la grille SWOT est flexible et adaptable à de multiples contextes, systèmes et types d'organisations.

Les forces et les faiblesses sont des éléments internes. Les premières contribuent, facilitent et aident à la réalisation de la mission ou du projet alors que les deuxièmes constituent des empêchements ou des obstacles. Précisons que certains facteurs peuvent à la fois être des forces et des faiblesses.

Les opportunités et les menaces peuvent être identifiées à des facteurs externes, c'est-à-dire à des éléments de contexte. Les premières contribuent, facilitent et aident à la réalisation de la mission ou du projet alors que les deuxièmes correspondent à des empêchements ou des obstacles.

Le regard porté sur les grilles SWOT peut également se faire sous un autre angle, à savoir que le regroupement des forces et des opportunités correspond aux facteurs facilitateurs ou de succès alors que le rassemblement des faiblesses et des menaces constitue les facteurs bloquants ou d'échec quant à la formation dispensée par la FF Polygone de l'eau.

7.2. Dans le cadre de l'étude

Dans le cadre de cette étude, l'analyse SWOT renvoie à la formation développée par FF Polygone de l'eau : quels sont les éléments, internes ou externes, propres aux entreprises qui facilitent ou freinent la mise en place et l'ajustement de l'offre de formation du FF Polygone de l'eau ?

Il arrivera que les points faibles d'une entreprise soient considérés comme étant une force pour la formation établie par FF Polygone de l'eau. A titre d'exemple : si dans une entreprise donnée, le personnel n'est pas formé, même si, dans l'absolu, il s'agit bien d'une faiblesse incontestable de cette entreprise, cet aspect sera considéré comme une force en termes de formation puisqu'apparaît la nécessité d'effectuer des formations.

Inversement, un point fort pourra, dans notre analyse, être perçu comme une faiblesse s'il freine le développement de la formation organisée par FF Polygone de l'eau. Que des personnes avec un haut niveau de formation soient engagées dans une entreprise donnée

est, dans l'absolu, plutôt positif. Par rapport à la formation, cela sera plutôt considéré comme une faiblesse puisque l'organisme de formation n'aura plus à intervenir.

Attention donc : intuitivement, des aspects négatifs pourront être évalués positivement, et inversement.

Que cela soit pour les forces, les faiblesses, les opportunités ou encore les menaces, l'analyse SWOT a permis de faire émerger des catégories pertinentes, permettant de mieux saisir la nature des besoins en formation des différentes entreprises. Chaque catégorie a été réfléchie lors de l'analyse approfondie des dires exprimés par les répondants. Tout en se basant sur l'analyse des besoins en formation, les questions posées ont permis de recueillir les informations nécessaires à l'émergence de ces catégories. Chacune d'elle regroupe actuellement une série d'informations issues d'une première synthèse de chaque entretien effectué.

Employée dans les phases de programmation et de définition des stratégies, cette technique aide à visualiser l'adéquation ou l'inadéquation d'une stratégie à une problématique, et à réorienter celle-ci le cas échéant. Il s'agira bien ici de contribuer à l'identification par FF Polygone de l'eau des atouts à maximiser et des faiblesses à minimiser pour assurer un avenir serein et florissant aux formations qu'il propose.

Pratiquement, l'analyse SWOT se présente sous forme d'un texte divisé en quatre grandes parties, chacune correspondant à une de ces quatre composantes. Elle est donc mobilisée comme armature pour présenter les données qualitatives recueillies auprès des acteurs, et ce pour chaque axe ou dimension envisagé dans le rapport.

Pour chaque catégorie, le texte ci-dessous contribuera à expliquer en quoi consiste son rôle et quels aspects spécifiques entrent en ligne de compte ; il évoquera aussi l'intensité avec laquelle cet élément se manifeste (teneur et occurrences d'apparition dans les discours).

La matrice permet de photographier la situation à un moment donné (alors que l'environnement est en constante évolution). Comme toute photographie, la matrice pourra donner l'impression d'un effet réducteur ou simplificateur de la problématique.

La méthode SWOT rencontre aussi une limite dans le fait que la distinction entre facteurs internes et externes n'est pas toujours évidente à effectuer. Afin de pallier à cette éventuelle difficulté, ce sont à nouveau les discours des acteurs qui révéleront si un élément appartient à l'une ou l'autre catégorie.

Pour terminer, soulignons que la mise en œuvre de cette technique n'exempte pas d'une posture prudente lors de la définition des orientations ultérieures. L'apprentissage et l'adaptation d'un système représentent une dimension parfois sous-estimée ; l'innovation est toujours une prise de risque. La vigilance est aussi de mise par rapport au risque de rigidité une fois une stratégie définie. En d'autres termes, si le fruit d'une analyse SWOT constitue un bon guide, il ne peut bien sûr être considéré comme un prescrit.

Utilisée dans un cadre participatif, cet outil suscite l'échange de vues et la formation collective d'opinion en donnant l'occasion d'accéder aux perceptions des diverses parties en présence. Elle favorise l'appropriation des résultats de la démarche par les acteurs concernés.

III. Analyses des données structurées selon la grille SWOT

Comme précisé ci-dessus, les analyses des données recueillies lors des entretiens ont mené à la conception et la création d'une diversité de catégories correspondant à des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces, **en termes de formation**. Ces catégories épinglent des aspects essentiels et fournissent des indications relatives à l'adéquation entre l'offre de formation du FF Polygone de l'eau et les besoins des entreprises impactées dans les différents niveaux du cycle de l'eau. Chaque catégorie renseigne sur les attentes des entreprises, sur leurs besoins et leur positionnement en termes de formation du personnel. Classées selon la grille SWOT et illustrées par des unités de sens synthétisées, ces catégories pourront facilement être appréhendées par FF Polygone de l'eau dans son travail de veille. Au début de chaque catégorie, dans un encadré rouge, sont expliquées les raisons pour lesquelles celle-ci est analysée sous l'angle concerné (SWOT). Il est bien entendu important de lire les unités de sens présentées pour avoir une vision claire du contenu de la catégorie.

Pratiquement, chaque catégorie présente une série d'idées exprimées lors des entretiens et synthétisées.

Nous avons, pour chaque idée, indiqué à quel type d'entreprise l'idée correspond en mentionnant entre parenthèses une lettre, un chiffre et une description brève du niveau du cycle de l'eau auquel l'entreprise correspond. La lettre correspond à l'entreprise (légende exclusivement fournie au FF Polygone de l'eau) et le chiffre correspond au secteur (privé/public). Ci-dessous est présentée la légende employée :

	Secteur privé	**Secteur public**
Protection de l'eau	a/1	b/2
Captage	c/1	d/2
Exploitation énergétique de l'eau	e/1	f/2
Potabilisation/traitements spécifiques de l'eau	g/1	
Eau comme finalité	h/1	
Eau comme moyen de production		
Piscine/Thermalisme/Balnéothérapie/Bien être	i/1 - j/1	k/2
Utilisation sanitaire de l'eau	l/1	
Epuration des eaux	m/1	n/2 – o/2
Autres	p/1	q/2

1. Forces favorisant le développement de l'offre de formation du FF Polygone de l'eau

Les forces correspondent aux facteurs internes propres aux entreprises liées au cycle de l'eau qui favorisent et encouragent le déploiement de la formation organisée par FF Polygone de l'eau.

Ce qui pourrait apparaître comme une faiblesse à l'entreprise elle-même pourra dès lors être considéré dans le cadre de la présente analyse comme une force pour FF Polygone de l'eau, relativement à son offre de formation ; et inversement.

1.1. Visibilité du FF Polygone de l'eau

La visibilité du FF Polygone est primordiale si l'on souhaite attirer davantage d'individus en formation. Certains répondants affirment connaître FF Polygone de l'eau, d'autres ont déjà envoyé leurs travailleurs s'y former. Mais on le verra plus loin, de nombreuses entreprises n'ont qu'une connaissance très faible du FF Polygone de l'eau, voire une connaissance nulle. Afin que le secteur de l'eau se sente davantage concerné par les formations dispensées au FF Polygone de l'eau, il est donc primordial que ce dernier se fasse connaître, et qu'il communique davantage sur son offre de formation.

- Le répondant avance que FF Polygone de l'eau devrait proposer une formation plus spécifique qui apporterait quelque chose de supplémentaire sur la technique de forage, l'utilisation et la mise en place d'une crépine Johnson et d'une crépine en PVC, la manière de la manipuler. Ca toucherait beaucoup de monde, et pas que des foreurs. (c/1/Captage)
- La section de la distribution d'eau de l'intercommunale a déjà accueilli plusieurs stagiaires du FF Polygone de l'eau. Certains d'entre eux ont d'ailleurs été engagés. (d/2/Captage)

- L'entreprise fait davantage appel à Technifutur, plutôt qu'au FF Polygone de l'eau. Toutefois, certains travailleurs ont été formés au traitement de l'eau et à la potabilisation par FF Polygone de l'eau. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)
- Les formations en électromécanique du FF Polygone sont potentiellement intéressantes pour les monteurs qui travaillent dans l'entreprise. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)

- Le répondant avait déjà entendu parler du FF Polygone de l'eau. (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)

- La personne interviewée avait déjà entendu parler du FF Polygone de l'eau. (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)

- La société pourrait clairement être intéressée par certaines formations du FF Polygone de l'eau. Celles-ci pourraient par exemple concerner les machines utilisées dans l'entreprise,… Des travailleurs de l'entreprise ont déjà suivi des formations dispensées par FF Polygone de l'eau. Le répondant ne sait plus exactement lesquelles. (m/1/Epuration des eaux)
- L'organisme a occasionnellement recours aux formations du FF Polygone de l'eau. FF Polygone vient chez eux aussi pour des visites d'installation lors de leur formation. (n/2/Epuration des eaux)
- La société envoie son personnel en formation dans différentes structures, et notamment au FF Polygone de l'eau pour tout ce qui concerne les métiers de l'eau en général (formation de base). Le répondant ne suggère aucune nouvelle formation, excepté une formation sur les processus d'assainissement. Par ailleurs, il déclare que les formations non dispensées par le polygone sont dispensées par le Cébedeau. (n/2/Epuration des eaux)
- Le répondant explique que dans le service exploitation, le personnel se forme aussi au FF Polygone sur certains aspects (ex : électromécanique pure et dure) (o/2/Epuration des eaux)
- La personne rencontrée ne connaît pas l'offre de formation du FF Polygone de l'eau, mais son collègue absent oui, il l'utilise beaucoup. (o/2/Epuration des eaux)

- Des travailleurs suivent régulièrement la formation relative à l'exploitation de station d'épuration. Certains membres du personnel suivent aussi les formations en sécurité BA4 et BA5 ainsi que les formations VCA. FF Polygone de l'eau est à l'écoute et essaie de répondre aux demandes spécifiques de formation de l'entreprise (en dehors de l'offre « permanente » du centre de compétence). (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

1.2. Besoin en termes de métiers et/ou de compétences spécifiques

Sont présentés dans les trois parties suivantes les métiers, les compétences techniques, et les compétences liées à l'automatisation cités lors des entretiens. Ceux-ci sont indispensables au bon fonctionnement des entreprises. Ces informations apparaissent comme une force pour FF Polygone de l'eau. Car ces éléments pourront alimenter leur offre de formation actuelle tout en étant en adéquation avec les besoins émis par le secteur de l'eau.

1.2.1. Métiers

- Actuellement, il existe au sein de l'entreprise, six postes de direction vacants : deux piégeurs, trois surveillants de travaux, un administratif. Ils recrutent pour ces postes, des contractuels en attendant de trouver des statutaires. Il y a aussi un ingénieur qui doit être recruté pour faire de la coordination de terrain au niveau de la lutte contre les espèces invasives.(b/2/Protection de l'eau)

- Difficulté de trouver des électromécaniciens (d/2/Captage)

- Il est difficile de trouver des électromécaniciens. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- Conducteurs de Clark, secourisme,… (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- Ils ont demandé la création du métier d'hydrologue dans le catalogue de la fonction publique : chargé de mettre en place et de contrôler les instruments de mesure du débit et de la vitesse des cours d'eau et du niveau des intempéries. (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)
- La direction a énormément besoin d'électriciens, de mécaniciens (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Gestionnaire de projets en électricité et en automation. Dessinateurs hydrauliciens. Electromécaniciens, automaticiens, programmeurs, monteurs, électriciens câbleurs, soudeurs. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)
- Il est difficile de trouver des câbleurs d'armoires électriques. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)

- Actuellement, il y a deux postes d'(électro)mécaniciens à pourvoir. (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)

- Les profils les plus recrutés sont les profils de surveillants de chantiers. (o/2/Epuration des eaux)

1.2.2. Compétences spécifiques

- Il est important de savoir lire les plans répertoriant les impétrants. (a/1/Protection de l'eau)
- Dans le cas des piégeurs, ils doivent disposer de connaissances approfondies sur le milieu naturel et environnemental. Ils doivent également disposer de compétences en chasse, pêche et comportements des animaux. Il est également nécessaire de connaître parfaitement les techniques de piégeage. (b/2/Protection de l'eau)
- Dans le secteur de la gestion des cours d'eau, il y a besoin de personnes équivalentes à des cantonniers de rivière chargés de l'élagage, du maniement d'une tronçonneuse, de tout le petit entretien des cours d'eau (au niveau local : contrats de rivière, communes). Il y a seulement au niveau provincial, pour les travaux les plus grands, qu'il existe des équipes d'ouvriers. (b/2/Protection de l'eau)
- Suite à la lecture, lors de l'entretien, des formations proposées par FF Polygone de l'eau, le répondant trouverait intéressant de proposer une formation pour devenir technicien de rivières (comme en France) qui intégrerait des modules tels que des notions en hydraulique, en génie civil, en gestion intégrée des cours d'eau, mise en place de cahiers des charges (calculs..), comportement hydrauliques des cours d'eau, biologie générale des eaux, etc…(b/2/Protection de l'eau)
- Ils ont plus de mal à recruter du personnel ayant un profil de surveillant de travaux. Ce type de profil est très recherché par l'industrie. Il y a aussi un problème de motivation à travailler dans la fonction publique (car la seule motivation est en général d'avoir accès au statut de fonctionnaire, elle ne porte pas sur le travail en lui-même). (b/2/Protection de l'eau)

- Il faut disposer de compétences en gestion d'équipe. Il faut connaître le sous-sol (géologie, hydrogéologie, etc.) et disposer d'un niveau universitaire. Il faut aussi des compétences en (électro)mécanique. (c/1/Captage)
- Le niveau des nappes phréatiques est mesuré dans les puits manuellement. Ils font aussi l'entretien des chloromètres et des ph-mètres, le graissage périodique des machines tournantes et l'entretien des vannes automatiques. (d/2/Captage)

- L'interviewé cite un exemple de formation manquante, à savoir une formation générale en turbines hydrauliques. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- Il serait intéressant de dispenser des formations plus ponctuelles (montage-démontage de vannes, risques électriques, excel, environnement...). On ressent un besoin en formation sur des compétences très spécifiques (barrage, ouvrages d'art,…). (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)

- L'entretien des mécanismes des écluses est assuré par des ouvriers spécialisés (membre d'une direction spécifique spécialisée dans l'électromécanique) dont les compétences en électromécanique sont nécessaires. (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)
- Les Ascenseurs à bateaux constituent un outil où les compétences en mécaniques sont davantage nécessaires que dans les écluses puisque le personnel qui travaille sur cet outil gère aussi son entretien mécanique (engrenage, piston, etc.) (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Il existe un besoin de formation sur le fonctionnement des pompes. Les ingénieurs ne maîtrisent pas cela suffisamment à leur sortie de l'université. Pour l'instant, ils ont trouvé un retraité spécialiste de pompes qui a pu former certains ingénieurs, mais il serait très intéressant pour eux que FF Polygone de l'eau organise de telles formations. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)
- L'entreprise rencontrée a besoin de compétences portant sur la logistique à l'export (législation, douanes, fiscalité,…).(g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)

- Les laborantins contrôlent la microbiologie des produits. Les compétences nécessaires sont les mêmes que dans n'importe quel laboratoire qui analyse des produits alimentaires. (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)

- Il faut aussi connaître et pouvoir respecter les normes et la législation sur la qualité de l'eau. (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)
- Pour la gestion des réservoirs et le traitement de l'eau, des notions de chimie sont souhaitables. (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)
- Le métier de pisciniste touche à un grand nombre de métiers différents. Ce métier nécessite de multiples compétences, de nombreuses qualités. Malheureusement, celles-ci ne sont pas obligatoires. Selon lui, le métier de pisciniste nécessite davantage de qualifications. Il ne s'agit pas de simplement lire un mode d'emploi, il y a tout un savoir-faire à acquérir. Il faut avoir une connaissance par rapport à la terre, les racines, les tuyaux, la filtration. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Il ne recherche pas de femmes car le travail est, selon le répondant, trop difficile physiquement. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- La formation idéale pour devenir piscinier est, selon le répondant, la suivante : expliquer ce qu'est une piscine, un skimmer, une bouche de refoulement, une bombe de fond, une installation intérieure, déshumidifier l'air, une couverture de plan d'eau, expliquer qu'un mur de piscine ne doit pas être contigu au mur de la maison,…Cette formation devrait être dispensée à plusieurs niveaux, à tous les échelons (architectes, pisciniers, etc.). (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Pour la rénovation, il faut de l'hyper compétence pour parvenir à détecter l'origine de problème et le solutionner. Le travailleur idéal doit être hyper compétent. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)

- Le piscinier doit être extrêmement polyvalent : maçonnerie, coffreur, ferrailleur, carreleur, mosaïste, électricien, plombier pour piscine (différent de la plomberie général qui est trop technique, trop complexe : le matériel est différent. Le piscinier laisse certaines manœuvres au plombier généraliste (chauffeur de piscine). (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Coffrer, ferrailler, bétonner…sont des compétences qui font partie du gros œuvre de la pose de piscine en béton. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Les « installateurs » de piscines n'expliquent pas suffisamment bien aux clients comment entretenir quotidiennement leur piscine, comment la nettoyer. Il y là un manque à combler. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Les techniciens doivent maîtriser le processus d'analyse de l'eau qui s'effectue quotidiennement, ainsi que le maniement de la machine de régulation des niveaux de produit dans la piscine (mesure du pH, du taux de chlore, etc.). Les techniciens doivent aussi maîtriser des techniques de plomberie et de sanitaire. (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- Le profil du travailleur idéal est une personne avec de solides compétence en plomberie mais qui a aussi déjà toucher à d'autres corps de métier : par exemple, pour une salle de bain il faut être plombier, un peu électricien, carreleur. (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)
- Les compétences de base à avoir sont les compétences de plombier (voir de couvreur zingueur en plus) : assemblage de tuyaux, étanchéité des circuits, (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)
- Il y a vraiment un manque de personnel qualifié qui empêche l'entreprise de prendre des plus gros chantiers. (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)
- Au niveau de l'installation de piscines, les compétences en plomberie sont moins nécessaires que des connaissances en terrassement, bétonnage, etc. (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)

- Les ingénieurs et des responsables d'installations doivent posséder des compétences de gestion et de traitement de l'eau. Les chimistes et biochimistes doivent quant à eux avoir des compétences en techniques de laboratoire (niveau technicien laborantin ou ingénieur). Il aussi important de travailler avec des informaticiens et des automaticiens de haut niveau pour gérer tout le système informatique de gestion de l'installation, du réseau de communication en fibre de verre. Le personnel ouvrier (150 ouvriers) est constitué de personnes ayant le niveau humanité. Mais des travailleurs possédant un niveau bachelier avec des spécialités en électricité, mécanique et électromécanique sont de plus en plus recherchés. Une station de pompage ou une station d'épuration consiste principalement en de la machinerie (pompes, compresseurs, etc.) et des tableaux électriques qu'il faut pouvoir gérer et entretenir. (n/2/Epuration des eaux)
- C'est difficile de trouver du personnel qualifié tels que des techniciens en électromécanique ou des ingénieurs en génie civil car ils sont très demandés sur le marché. (n/2/Epuration des eaux)

- Il y a régulièrement des postes vacants. Cela, lorsque l'organisme créée de nouvelles installations, choses assez régulières. La société a aussi besoin de compétences plus tertiaires et administratives (secrétariats, comptabilité) mais aussi des compétences en dessin industriel et plan, des informaticiens, des compétences en gestion de projet, etc. (n/2/Epuration des eaux)
- En présentant à la répondante l'offre de formation du FF Polygone de l'eau, elle trouve cela intéressant mais n'a pas d'idée sur des formations supplémentaires qui pourraient l'intéresser, elle ou le personnel de son service. Elle a seulement été interpellée par la formation « hydraulique appliquée à la conception des stations de pompage et d 'épuration ». Selon elle, il faudrait aller plus en profondeur dans la formation et ajouter un module « contrôle des rendements, des débits des pompes » dans la ligne sur les motopompes. (o/2/Epuration des eaux)
- Dans l'optique du développement du bureau d'études, il y aura besoin d'une formation sur les logiciels de cartographie (ArtView) et de dessin industriel (AutoCAD). (o/2/Epuration des eaux)

- Une base technique spécifique en électromécanique est nécessaire pour les techniciens qui s'occupent du matériel. (p/1/Aquarium)
- Seule quelques connaissances théoriques de bases sont utiles (une telle espèce a besoin de plus d'air, une autre à les nageoires fragiles, une telle est carnivore, etc.). (p/1/Aquarium)
- Les techniciens doivent avoir des compétences de base en électromécanique au minimum. (p/1/Aquarium)
- Certains agents du bureau d'études ont été formés aux questions qui touchent à l'environnement (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

1.2.3. Automatisation

Depuis plusieurs années, les entreprises liées au secteur de l'eau, quel que soit le niveau du cycle de l'eau auxquelles elles participent, privées ou publiques, voient l'automatisation de leurs activités se déployer, impliquant de la sorte des changements dans les pratiques professionnelles des travailleurs. Il semble donc essentiel que FF Polygone en tienne compte dans sa réflexion concernant son offre de formation car ce sont là de nouvelles compétences qui ont émergé. Et nouvelles compétences signifient nouvel apprentissage, et donc nouvelles formations à dispenser.

- Il serait intéressant pour la section production que FF Polygone de l'eau dispense des formations sur l'utilisation des automates programmables et des variateurs de vitesse. (d/2/Captage)

- La centrale et les 9 autres sites sont télécommandés depuis d'autres sites. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)

- Le fonctionnement des écluses à lui-même évolué : la presque totalité des écluses est maintenant gérée de façon électromécanique (tableau électrique, ouverture de l'écluse en appuyant sur un bouton, etc.). (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- La mise en bouteille est automatisée. (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)

- Changements importants entre les anciens thermes et les nouveaux. Tout est désormais automatique. Tout le centre est commandé à partir du bureau technique (gestion technique centralisée) : chauffage (air et eau) et piscines (filtration, chloration, traitement de l'eau, jeux d'eau, pompes). Des appareils mesurent en permanence le PH, la chloration et la conductivité et transmettent l'information à l'ordinateur du bureau technique. Le service technique contrôle, entretient et effectue les petites réparations des automates. (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)

- Ces changements impliquent de nouveaux équipements, et donc de nouvelles formations au niveau des machines de l'eau, des appareillages plus spécifiques à donner à notre personnel. Par exemple des formations en réseau, en informatique, en automatisme. Cela nous pousse à spécialiser certains membres de notre personnel sur des maniements et connaissances plus spécifiques. (n/2/Epuration des eaux)
- L'organisme a besoin de compétences en électromécaniques assez pointues. Mais aussi des informaticiens et automaticiens de haut niveau pour gérer tout le système informatique de gestion d'installation et du réseau de communication en fibre de verre. (n/2/Epuration des eaux)
- Les points faibles des compétences de leurs surveillants se trouvent à la fin des chantiers, lors de la mise en place des appareillages (face à des problèmes d'électromécanique, informatique pour la télégestion, etc.). Les besoins en formation sur les programmes de télégestion sont de plus en plus criants : l'entrepreneur fabrique les programmes, mais les surveillants de chantiers doivent être capables de vérifier ces programmes. Cela implique des formations sur des logiciels spécifiques, sur de la programmation, etc. Bien évidemment l'architecture de télégestion diffère selon les intercommunales, mais des principes de base sont nécessaires (vocabulaire, base technique et théorique, etc.). (o/2/Epuration des eaux)

- La seule chose qui a vraiment changé, c'est le système de déminéralisation d'eau douce. Le technicien chargé du suivi et de l'entretien de cet appareillage a suivi toute l'installation ainsi qu'une journée de formation spécifique sur cette machine. Cet appareil moderne analyse lui-même l'eau et quand il y a des soucis, son système électronique indique les pièces à changer au technicien. Tout est automatisé. (p/1/Aquarium)

1.3. La polyvalence des travailleurs

La polyvalence est régulièrement épinglée par les répondants. Il semble relativement important d'être polyvalent pour assumer les fonctions propres au secteur de l'eau. Cet aspect s'observe à tous les niveaux du cycle de l'eau. En général, un travailleur est censé pouvoir effectuer des tâches multiples et variées. Excepté le La polyvalence des compétences des travailleurs apparaît ici comme une force pour FF Polygone de l'eau. Cette polyvalence offre en effet une palette intéressante de sujets de formations qu'il conviendra au FF Polygone de l'eau d'examiner pour adapter au mieux son offre de formations.

- Les ouvriers sont en général polyvalents mais tout de même spécialisés (pose de gabions, abattage d'arbres). (a/1/Protection de l'eau)
- Les ingénieurs doivent avoir des compétences en agronomie avec un intérêt personnel pour l'hydraulique ainsi que des connaissances sur la gestion des marchés publics. Les surveillants de travaux doivent avoir des connaissances environnementales et surtout des connaissances en génie civil et en construction. (b/2/Protection de l'eau)

- Dans une PME, les travailleurs doivent être polyvalents. Un foreur doit pouvoir forer, entretenir le matériel, parler avec le client,… (c/1/Captage)

- Ils doivent avoir un profil de contrôleur en plus de connaissances générales en électricité et en mécanique. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- Les chefs de district (niveau A) ont un niveau d'ingénieur et ont besoin de compétences telles que la gestion d'équipe, l'organisation, la gestion des conflits, tout en ayant de bonnes connaissances du fonctionnement des écluses, et autres ouvrages d'art présents sur le réseau des voies navigables wallonnes. Ils doivent aussi maîtriser les passations de marchés publics pour monter les dossiers des gros entretiens, etc. (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Un ingénieur devra être polyvalent. Il devra également montrer une certaine ouverture d'esprit. Un monteur devra être polyvalent et pouvoir se débrouiller avec tous les types d'outils (« un bon bricoleur ») et d'installations. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)

- La polyvalence est fondamentale (car tout le monde n'est pas présent en permanence). (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)
- De nombreuses compétences sont selon lui nécessaires. Le piscinier doit être extrêmement polyvalent (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Il existe une pénibilité importante dans le travail de piscinier. Le directeur recherche de l'hyper polyvalence chez ses travailleurs. Il faut qu'il accepte de faire des heures supplémentaires (60h/sem.). Il doit disposer de son permis de conduire car la mobilité est

primordiale. La motivation est essentielle ! Il faut savoir être une « pâte modelable ». Un travailleur doit savoir tout faire. Les compétences que doit avoir le travailler vont au-delà de la formation. Il faut aussi qu'il ait une stabilité financière et relationnelle. Le caractère humain est un aspect important à prendre en compte lors de l'engagement. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)

- Souvent, les candidats ont une formation spécifique qui les handicape vu la nécessité d'être polyvalent pour exercer ce métier. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)

- Beaucoup de polyvalence est nécessaire : plomberie, électricité, système d'étanchéité, savoir carreler, plafonner, peindre, savoir faire des finitions, etc. (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)

- Il trouve important que les chargés d'affaires bénéficient d'une formation de base en électricité pour pouvoir coordonner le travail des sous-traitants. (m/1/Epuration des eaux)
- Au niveau du service investissement, les études se font plus rares, les gens doivent donc être plus polyvalent (savoir passer du niveau études au niveau chantiers). (o/2/Epuration des eaux)
- Les surveillants de chantiers ont besoin de compétences diverses : disposer de connaissances en électricité, savoir vérifier la qualité d'un béton, connaître des appareillages divers, etc. (o/2/Epuration des eaux)
- Le profil idéal d'un surveillant de chantier correspond à une personne polyvalente, qui sache travailler dans toutes les disciplines abordées lors d'un chantier de construction de station d'épuration (électricité, qualité du béton, mise en place des appareillages, vérification de la bonne pose des tuyaux, etc.) et autres collecteurs. (o/2/Epuration des eaux)

- La polyvalence dans l'équipe technique est très importante. Chaque technicien est responsable d'un outillage particulier mais il doit pouvoir changer de poste naturellement. (p/1/Aquarium)

1.4. Compétences transversales (savoir-être et habileté) requises

De nombreuses compétences transversales sont évoquées par les répondants lorsqu'ils décrivent le profil des travailleurs. Il est, selon leurs dires, important de disposer, en plus des compétences techniques nécessaires, des compétences de savoir être et d'habileté (travail en équipe, prudence, condition physique, ouverture d'esprit, etc.). Sans ces dernières, il semble difficile de perdurer dans l'emploi. Cela se marque au sein des entreprises des secteurs privé et public, ainsi que dans des entreprises impactées aux différents niveaux du cycle de l'eau.

- Les contraintes physiques sont importantes lors du curage des cours d'eau. Il faut aussi savoir travailler en équipe. (a/1/Protection de l'eau)

- Lorsqu'on fore des puits, la pollution peut très rapidement se répandre. Il est donc primordial que les travailleurs soient prudents à ce niveau-là, et informés des risques. Connaître le langage technique utilisé dans cette activité est important. (c/1/Captage)
- Il faut avoir une bonne condition physique. Les foreurs doivent avoir un bon gabarit, une bonne carrure et de la force. (c/1/Captage)
- Le foreur idéal doit être adroit, calme, réfléchi. Il doit pouvoir travailler en permanence à l'extérieur. (c/1/Captage)
- Le directeur ne tient pas vraiment compte du diplôme. C'est l'expérience qui compte avant tout. (c/1/Captage)
- Le niveau d'études secondaire supérieur technique est plus adapté à leurs besoins que le niveau d'étude secondaire professionnel parce que la formation est plus complète. Selon le répondant, les diplômés de l'enseignement technique sont plus autonomes alors que les diplômés du professionnel doivent être beaucoup plus encadrés. (c/1/Captage)
- Les foreurs sont censés avoir certaines réactions, comportements, anticipations, à des moments spécifiques (par rapport au forage). Cela pourrait être expliqué à un cours ; mais l'idéal est de le montrer sur place. (c/1/Captage)
- Ils recherchent des gens avec l'esprit technique. (d/2/Captage)

- Le comportement du personnel est important. Il est nécessaire d'être sociable (travail en équipe), d'avoir du bon sens, du courage (être motivé pour travailler), d'être intéressé par le job. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- Les chefs de district (niveau A) ont un niveau d'ingénieur et ont besoin de compétences liées à la gestion d'équipe, à l'organisation, à la gestion des conflits (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Une compétence fondamentale pour pouvoir travailler dans l'entreprise rencontrée, quel que soit le poste, est celle du travail en équipe (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)

- Les opérateurs de soutireuses dans le processus de mise en bouteille de l'eau ne doivent pas posséder de bagage technique mais bien avoir « l'esprit tourné vers la technique ». (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)
- Il est nécessaire d'être rigoureux et attentif, concentré sur ce que l'on fait. (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)
- Les manutentionnaires (clarks, auto-leveurs) doivent répondre à quelques exigences physiques, et ne doivent pas avoir le vertige. Il est nécessaire d'être rigoureux pour

ranger convenablement les produits dans les stocks. L'ouverture d'esprit, l'envie d'apprendre,… sont importantes (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)

- Le piscinier va devoir faire beaucoup d'heures supplémentaires. Il devra travailler à tout temps (pluie, drache, etc), car la construction de piscine ne s'arrête jamais. On retrouve, dans ce métier, une part de 80% psychologique et de 20% de savoir-faire. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)

- Le travailleur doit être volontaire, car le travail est difficile (physiquement, contexte de travail) (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)

- La proactivité est attendue, la rigueur, la précision et le soin aussi. Il faut que les travailleurs soient motivés, bosseurs. (m/1/Epuration des eaux)
- Les dirigeants (Niveau Ingénieur) ont davantage besoin de compétences managériales, de gestion de projets, de compétences en dépôt de marchés publics (connaissances des législations et régulations des marchés publics), etc. Ils gèrent plus le dépôt de projets, les aspects administratifs. (o/2/Epuration des eaux)

- Il faut surtout être polyvalents et touche à tout. Ils doivent aussi avoir envie de s'auto-former en permanence, notamment pour la gestion des poissons. Il faut être curieux et pouvoir de soi même aller chercher les informations dans les livres, de revues spécialisées ou auprès des collègues. Le travailleur idéal doit avoir la « main bleue » (comme la main verte pour les plantes). (p/1/Aquarium)
- Importance des compétences « relationnelles ». (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

1.5. Demande de formation émanant des travailleurs

La volonté des travailleurs de suivre une ou plusieurs formations est ici considérée comme une force pour développer l'offre de formation du FF Polygone de l'eau. Car si les travailleurs eux-mêmes souhaitent bénéficier de formations au cours de leur carrière, cela confirme l'importance qu'il y a à organiser et dispenser des formations. On constate toutefois que les occurrences liées à ce sujet sont moindre que lorsqu'il s'agit de la polyvalence des travailleurs et des compétences qu'ils doivent avoir. Le souhait des travailleurs de suivre une ou plusieurs formations a néanmoins été évoqué à plusieurs niveaux du cycle de l'eau : le captage, l'exploitation énergétique de l'eau, l'utilisation de l'eau, l'épuration et l'assainissement (bureau d'études).

Cela épingle le rôle primordial que la formation pour adultes occupe en Belgique. Se former tout au long de la vie est essentiel dans la vie des travailleurs. Cela permet d'une part d'être à jour au niveau des nouveautés techniques, législatives, politiques propres au niveau du cycle de l'eau dans lequel l'entreprise se situe ; et d'autre part cela permet au travailleur d'adopter une position réflexive vis-à-vis de sa pratique professionnelle quotidienne.

- La direction est ouverte aux demandes des travailleurs. (d/2/Captage)

- Au cours des entretiens d'évaluation, certains travailleurs demandent à suivre des formations (3 fois par an). (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- Le personnel peut faire des demandes à leur direction pour suivre des formations du cursus général. Les formations spécifiques sont demandées principalement auprès des syndicats qui remontent les besoins du personnel dans les comités de concertation de base qui eux-mêmes abordent ce sujet avec les directeurs des Directions Générales. Aussi, les demandes de formation remontent via les chefs de district (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Dans certains cas, ce sont les techniciens qui demandent des formations (ex : formation que le fonctionnement des pompes). (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)

- Des ouvriers demandent pour suivre des formations en soudure, en tableaux électriques et en haute tension pour la distribution d'eau,… (m/1/Epuration des eaux)
- La demande des formations se fait dans les deux sens : la direction propose des formations aussi bien que le personnel en fait la demande. Ce dernier cas concerne des formations plus spécifiques, quand le personnel a été confronté à un appareillage ou une technique qu'il ne maîtrisait pas (nouveau matériel, technique de soudage, etc). (n/2/Epuration des eaux)

- Environ 80% des demandes de formation émanant du personnel sont rencontrées. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

1.6. Ressources disponibles pour la formation

Des ressources sont, dans certaines entreprises, mises à disposition pour la formation. Des moyens y sont déployés en vue de former les travailleurs. C'est donc de manière structurelle que la formation y est prévue et organisée. Cela représente une force pour FF Polygone de l'eau qui voit son domaine d'investigation s'agrandir à ces entreprises. Il apparait que les répondants liés aux entreprises correspondant à l'utilisation de l'eau ne se sont pas prononcés à ce propos.

- Il existe des plans de formations internes. L'entreprise bénéficie de primes pour financer ces formations. Un ouvrier qualifié (celui qui gère les équipes) supervise les formations au sein de la société. (a/1/Protection de l'eau)

- L'entreprise a déjà eu recours aux chèques formation. (d/2/Captage)

- Il existe un budget de formation important propre à la société (pas de chiffres). La société dont ils dépendent pousse beaucoup à la formation de son personnel. Il y a environ dix jours de formation par personne et par an. Il y a d'ailleurs un pôle formation au sein de cette société qui collabore avec des centres de formations externes. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- La formation du personnel dépend d'une cellule transversale, la Direction Formation qui propose plusieurs types de cursus formatifs, à savoir un cursus général et un cursus spécifique. Le cursus général concerne les formations générales destinées à tout le personnel. Ces formations sont proposées via un catalogue de formation disponible pour tous les agents via l'intranet (sécurité, langues, administratif, etc.). Ces formations sont souvent dispensées par des agents en interne. Mais si personne n'a les capacités, ils font appel à des formateurs extérieurs. En ce qui concerne me cursus spécifique, chaque Direction Générale propose des sujets de formations spécifiques pour leur personnel et ensuite la Direction Formation accepte ou non de les prendre en charge financièrement. Ces formations sont organisées par la direction quémandeuse. L'acceptation dépend du nombre de personnes visées par la formation, de la pertinence de celles-ci, etc. (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Le budget annuel consacré par l'entreprise à la formation est de 75 000 euros (cela reprend le coût de la formation, et non pas le coût du personnel en formation). En 2011, environ 900 heures de formation ont été suivies par le personnel. Les formations suivies en 2011 portaient notamment sur les aspects suivants : actualité fiscale, langues, informatique, coaching personnel, micropolluants, indicateurs qualité, fonctionnement des pompes, travaux en milieu confiné. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)
- L'entreprise compte augmenter le temps et l'argent consacré à la formation de son personnel afin de le maintenir au meilleur niveau possible. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)

- L'entreprise utilise beaucoup le système des chèques formation. (n/2/Epuration des eaux)
- Une personne se charge de comptabiliser les temps de formation. Au niveau des ouvriers il y a une personne chargée de gérer les besoins en formation. Le chef Sécurité propose des formations. Chaque chef de service assure le programme de formation de sa direction. (n/2/Epuration des eaux)
- Ils dispensent pas mal de formation à leur personnel. L'entreprise utilise beaucoup le système de chèque formation. (n/2/Epuration des eaux)

- Exceptionnellement, le personnel a accès à des cours universitaires (cours d'aquariologie, cours sur la pathologie des poissons, etc.) qui leur permet d'avoir accès à des connaissances de base. (p/1/Aquarium)
- D'ici un an, l'entreprise utilisera un logiciel conçu par le Centre Régional de Formation (qui s'occupe principalement de la formation des agents du secteur public) pour

établir, organiser et budgétiser les plans de formation individualisés. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

1.7. Plus-value de la formation en général

La formation est perçue positivement par les répondants. Former leur personnel semble être une bonne idée car cela apporte une plus-value au travail quotidien, et à la valorisation du travailleur.

- Les formations proposées sont soit des formations continues soit des formations ponctuelles. Certaines d'entre elles offrent l'accès à un brevet (ex : BA4, BA5, etc.). (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Les formations apportent une vraie plus-value au service. Les techniciens peuvent approfondir leurs connaissances. Leur travail s'en trouve amélioré. L'impact des formations est visible immédiatement. (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)
- Il n'y a pas de plan de formation écrit. Cela dépend de l'offre de formation qui leur parvient et ils choisissent des formations qui leur paraissent intéressantes pour le personnel du centre sportif. (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)
- Proposer davantage de formation est une bonne idée car cela permet d'améliorer la confiance des salariés dans leurs capacités et compétences. (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- Les besoins/demandes en formation sont formalisés au cours de réunions formelles. Les formations sont « accordées » si elles apportent une plus-value et si l'emploi du temps le permet. L'entreprise est très favorable à la formation de ses employés. (m/1/Epuration des eaux)

1.8. Volonté de l'entreprise de maintenir le personnel à l'emploi

Puisque la volonté est ici de maintenir le personnel à l'emploi, l'offre de formation du FF Polygone pourra également être réfléchie sur la durée. Cela constitue un atout, une force pour FF Polygone de l'eau.

- Ils essayent de garder leurs employés le plus longtemps possible. Ils « n'investissent » pas sur des gens dans lesquels ils ne croient pas. (c/1/Captage)

- Il n'y a pas de turnover dans le personnel. Ils essaient de garder les travailleurs (s'ils sont compétents) le plus longtemps possible au sein de la centrale. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)

- Le turnover au sein de la société est en chute libre ces dernières années. Actuellement dans la société, il y a beaucoup de trentenaires qui cherchent de la stabilité (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)

- Aucune difficulté à garder le personnel à l'emploi : il y a du travail et surtout des possibilités d'évolution de carrière pour le personnel, sûreté de l'emploi et possibilité d'accès au statut de fonctionnaire. (n/2/Epuration des eaux)

- En règle générale, les gens restent longtemps dans l'intercommunale. La plupart des travailleurs font carrière dans l'entreprise. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)
- Par ailleurs, le personnel technique (électromécaniciens, dessinateurs,…) suit des formations de mise à jour. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

1.9. Difficulté de maintenir le personnel à l'emploi

Certains répondants déclarent qu'il est difficile de maintenir leur personnel à l'emploi, souvent pour des raisons de pénibilité du travail. On peut toutefois considérer cet aspect comme une force pour FF Polygone. Il y a ici une opportunité à saisir, puisque mieux formés, les travailleurs potentiels seront davantage avertis de la réalité de l'emploi, et se trouveront donc dans une meilleure posture pour perdurer dans leur travail.

- Les travailleurs tournent tout le temps. C'est dur de les maintenir au travail. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)

- C'est difficile de trouver du personnel. Surtout au niveau du personnel qualifié comme des techniciens en électromécanique (car très demandé sur le marché et concurrence du privé), ou des ingénieurs en génie civil. Le marché est en pénurie de personnel ayant de bonne qualification depuis 5 à 10 ans. (n/2/Epuration des eaux)

2. Faiblesses freinant le développement de l'offre de formation du FF Polygone de l'eau

Dans cette partie sont présentées les faiblesses. Celles-ci correspondent aux facteurs internes aux entreprises liées au cycle de l'eau qui freinent et nuisent le déploiement de la formation organisée par FF Polygone de l'eau.

Il ne s'agit donc pas des faiblesses de l'entreprise elle-même, mais bien d'aspects qui freinent le développement et la mise en place des formations du FF Polygone de l'eau. Une faiblesse en termes de formation pourrait dès lors correspondre à un aspect intrinsèquement positif de l'entreprise.

2.1. Faible visibilité du FF Polygone de l'eau

Si la visibilité est une force, le peu de connaissance dont dispose le secteur de l'eau vis-à-vis du FF Polygone de l'eau est une réelle faiblesse. Ce manque de visibilité nuit au bon fonctionnement de la formation mise en œuvre par FF Polygone de l'eau. Il paraît important de communiquer davantage l'offre de formation et les objectifs du centre de compétences du FF Polygone de l'eau. Rendre davantage visible FF Polygone de l'eau au sein du secteur aura clairement un impact sur l'intérêt que celui-ci portera aux formations dispensées. En effet, un témoignage visant la faible visibilité du FF Polygone de l'eau a été émis à chaque étape du cycle de l'eau.

Ponctuons cette observation en soulignant que la faiblesse porte uniquement sur la visibilité et non pas sur la qualité des formations, qui n'a, à aucun moment, été réellement remise en question.

- L'interlocutrice ne connaissait pas FF Polygone de l'eau. (a/1/Protection de l'eau)
- Le répondant trouve dommage que les formations du FF Polygone ne donnent pas accès à des diplômes ou des brevets, car cela valoriserait la formation des candidats. (b/2/Protection de l'eau)
- N'a jamais été sur place, mais connaît FF Polygone de l'eau. (c/1/Captage)
- L'interlocuteur ne connaissait pas du tout ce centre de compétence. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- La personne n'a aucune connaissance du FF Polygone de l'eau, il n'en a jamais entendu parler. (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Le répondant avait déjà entendu parler du FF Polygone de l'eau mais il ne sait pas exactement en quoi cela consiste. (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)
- Le répondant n'a jamais entendu parler du FF Polygone de l'eau (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- La personne n'a jamais entendu parler du FF Polygone. (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)

- Au niveau du FF Polygone, la personne ne connaissait pas exactement l'offre de formation (o/2/Epuration des eaux)

- Le répondant a entendu parler du FF Polygone dans son milieu professionnel mais surtout dans sa sphère privée (il habite à côté de Verviers) mais il ne connaît pas clairement l'activité du FF Polygone. C'est très vague dans son esprit. (p/1/Aquarium)

2.2. Formation en interne par les pairs (« sur le tas ») et/ou par des collègues de niveaux plus élevés

Une des faiblesses les plus prégnantes au sein du secteur de l'eau consiste en la formation par les pairs, « sur le tas », ou par des collègues de niveaux plus élevés. La formation par l'expérience est massivement exercée au sein des entreprises liées au secteur de l'eau. Manifestement, cela représente une faiblesse pour FF Polygone de l'eau qui risque de rencontrer des difficultés pour offrir aux travailleurs une formation qu'ils disent acquérir par l'expérience. FF Polygone de l'eau, afin de développer au mieux son offre de formation devra certainement prendre en compte cet aspect afin de le minimiser et/ou de le contourner.

On remarque à nouveau que la tendance ne varie pas selon le secteur ou leur niveau où se situe l'organisme dans le cycle de l'eau.

- La formation des nouveaux ouvriers se fait directement sur les chantiers. (a/1/Protection de l'eau)
- La direction envoie quelques agents en formation en France, qui redistribue les connaissances acquises auprès de leurs collègues. (b/2/Protection de l'eau)
- La formation du personnel s'effectue beaucoup sur le tas, lors des chantiers, entre collègues, et cela à tout niveau : ingénieurs, surveillants de chantiers, piégeurs… (b/2/Protection de l'eau)

- Les réactions, comportements et anticipations à avoir dans le travail de foreur se fait surtout sur le terrain, sur place. (c/1/Captage)

- Il n'y a pas d'école pour apprendre le métier de foreur. Il n'y a aucune formation, aucun enseignement disponible sur le sujet en RW, quel que soit le niveau (secondaire, supérieur). C'est donc un métier qui s'apprend sur le tas. (c/1/Captage)
- La grande majorité du personnel actuel a été formé sur le tas. (d/2/Captage)

- La formation se fait essentiellement sur le terrain, par les pairs (toujours en équipe ou en binôme). (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- Beaucoup de formations spécifiques se font sur le tas (lecture des syllabus (concernant le fonctionnement et l'entretien d'une écluse, d'un ascenseur à bateaux), formation par l'expérience, échanges entre collègues). Au niveau des hydrologues, il n'existe pas de formation académique propre à cette fonction. Ils ont un apprentissage sur le tas, un échange de connaissance entre un jeune et un ancien. Il faudrait une formation spécifique sur la mécanique des ascenseurs à bateaux. Pour le moment il n'existe que des vade-mecum et modes d'emploi, les ouvriers se débrouillent avec et apprennent avec les anciens ouvriers qui ont de l'expérience sur ces outils. (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)
- Sécurité, langues, administratif, etc. ; ces formations sont souvent dispensées par des agents en interne prioritairement (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Pour les nouveaux engagés, l'apprentissage sur le tas se fait avec l'appui d'un « parrain ». (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)

- Formation en interne des nouveaux engagés. Cet écolage se fait sur le terrain. Le nouveau accompagne un technicien plus expérimenté. (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)
- Le dernier travailleur engagé n'avait pas spécialement de formations, de compétences. Il était assez jeune. Il préfère, car ça lui permet de le former (modeler) à sa guise, sur le tas. La formation sur le tas est très importante. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Les techniciens ont été formés en interne par l'ancien technicien parti à la retraite. Il les a formés sur l'utilisation des pompes, des filtres, sur les analyses quotidiennes à effectuer et le maniement de la machine de régulation de l'eau (niveau de pH, taux de chlore, Température, etc.) (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- Les nouveaux engagés sont formés par les anciens. Ils travaillent sur des plus petits projets au début. Il s'agit de les former « sur le tas ». (m/1/Epuration des eaux)
- Au niveau chimiste et bio chimiste cela évolue avec seulement les innovations de techniques (processus) et de matériel de traitement (les formations sont plutôt ponctuelles et organisé en externe chez les fournisseurs et autres séminaires, puis la passation des connaissances auprès des autres collègue s'effectue via des formations en interne. (n/2/Epuration des eaux)
- L'entreprise réalise aussi des formations en interne dispensées par les ingénieurs ou bacheliers suivant le sujet de la formation organisée. (n/2/Epuration des eaux)

- Il recherche d'abord un profil général pour la fonction de surveillant de chantiers et ensuite il le forme en interne pour travailler dans les stations d'épurations. (o/2/Epuration des eaux)

- Pour les techniciens qui gèrent et manipulent les poissons, des compétences techniques spécifiques ne sont pas nécessaires, tout s'apprend sur le tas. (p/1/Aquarium)
- Cependant les chefs d'équipe étant des biologistes universitaires, ils se chargent de veiller à ce que tout se passe bien grâce à leur connaissance du sujet. Les techniciens assimilent les connaissances au fur et à mesure des contacts qu'ils ont avec les différentes espèces. (p/1/Aquarium)
- La majorité des compétences du personnel technique de la gestion des poissons s'acquiert principalement sur le tas et via l'expérience « du terrain ». (p/1/Aquarium)
- En général, le personnel technique se forme de façon autodidacte et sur le tas, via les échanges de connaissance avec leurs collègues ou alors en allant visiter les installations d'autre aquarium en Belgique et en Europe (notamment en France). (p/1/Aquarium)
- Les techniciens de cette équipe ont déjà une expérience forte dans les magasins d'aquariums pour particuliers avant de venir travailler dans l'aquarium de Liège. Ils ont acquis leur compétence par l'expérience. Le savoir se transmet entre les collègues (notamment les plus anciens vers les plus jeunes). (p/1/Aquarium)
- Si des compétences plus spécifiques (par exemple la soudure) sont nécessaires pour une fonction, le travailleur y sera formé sur le tas, par un travailleur plus expérimenté. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

2.3. Formations considérées comme non adaptées (trop générales)

Le secteur de l'eau est un secteur fortement éclaté, multiple et varié. Les entreprises et institutions qui le composent sont de types très divers. Cela peut d'ailleurs expliquer la faiblesse décrite dans cette partie, à savoir le manque de formations portant sur des aspects spécifiques à telle ou telle activité. Cette caractéristique est analysée comme une faiblesse, car il sera difficile pour FF Polygone de l'eau de parvenir à mettre en adéquation les demandes spécifiques à chaque niveau du cycle de l'eau avec son offre de formations. Cette difficulté porte davantage sur les niveaux du cycle de l'eau suivants : le captage et l'utilisation de l'eau.

- La formation à la surveillance des installations, des automates se fait sur le tas. S'il devait y avoir une formation externe sur ce sujet, elle ne pourrait qu'être très générale car les

appareils et les façons de travailler varient très fort d'une compagnie à l'autre. (d/2/Captage)

- L'interviewé ne pense pas que les formations proposées par le centre de compétence soient adéquates. Il préfère faire suivre les formations chez les fournisseurs de machines. Comme cela, les techniciens sont formés directement aux outils spécifiques (selon la marque) utilisés par l'entreprise. (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)
- Il doute sur le fait que le Forem puisse former des formateurs compétents. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)

2.4. Caractère occasionnel de la formation

On cerne dans le caractère occasionnel de la formation une faiblesse pour FF Polygone de l'eau. En effet, la formation nécessaire permettant aux travailleurs d'assumer des tâches occasionnelles au sein de l'entreprise sera tellement spécifique et exceptionnelle qu'elle risquerait d'en perdre sa pertinence.

- Toutes les formations sont des formations ponctuelles. (b/2/Protection de l'eau)

- Certaines manœuvres ne sont effectuées que tous les 5 ou 10 ans (vidange de bassin, révision des alternateurs,…). (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)

- Au niveau chimiste et biochimiste cela évolue avec les innovations techniques (processus) et les évolutions du matériel de traitement (les formations sont plutôt ponctuelles et organisées en externe chez les fournisseurs et autres séminaires). (n/2/Epuration des eaux)
- La formation est organisée sur les opportunités : nouvel équipement, formation chez le fournisseur (sécheurs à boues, etc.), formation chez le SPW suite à la refonte du RW99 (cahier des charges concernant les travaux de voiries). (o/2/Epuration des eaux)

2.5. Manque de ressources disponibles pour la formation

Dans certaines entreprises, privées ou publiques, on note un manque de ressources disponibles pour la formation, voire un désintérêt total de la part de l'employeur à former son personnel. Dans ce cas, on comprend que FF Polygone se trouve ici face à une faiblesse nuisant au développement de son offre de formation, puisque les entreprises elles-mêmes freinent leur personnel dans leur formation.

- Les travailleurs ne suivent pas de formation. Mais ils doivent se rendre à des foires pour y voir des outils de forage. Le directeur emmène ses travailleurs à des foires, pour observer les tendances à venir, les nouveaux marchés, identifier les nouvelles machines, alimenter le réseau, etc. (c/1/Captage)

- Aucun travailleur n'a jamais demandé pour suivre une formation. Il se dit être un bon enseignant : c'est lui qui les forme ! (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Ce budget est utilisé sur l'ensemble du centre et la piscine est rarement concernée par ces formations. (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)
- Le directeur à des difficultés à évaluer les besoins en formation de son personnel, il est dans une position très attentiste par rapport à ce sujet : Il reçoit des offres de formations (par mail ou courrier) et choisi celles qui lui semblent adéquates. Il ne fait pas de recherches actives de formation. (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- Le patron n'est pas intéressé par une quelconque offre de formations professionnelles pour ses travailleurs, car cela empêcheraient les travailleurs de travailler et ses chantiers n'avanceraient pas, ou lui passeraient sous le nez. (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)

- Ils voudraient former plus mais ils sont freinés par la rotation de leur personnel pour gérer les installations. (n/2/Epuration des eaux)

3. Opportunités à saisir pour développer l'offre de formation du FF Polygone de l'eau

Les opportunités sont les facteurs externes aux entreprises liées au cycle de l'eau qui favorisent et encouragent le déploiement de la formation organisée par FF Polygone de l'eau.

Certains aspects que l'on estime être une opportunité à saisir par FF Polygone de l'eau pourrait correspondre à un aspect jugé négatif par l'entreprise en question.

3.1. Formations organisées dans des centres spécialisés et/ou données par des consultants externes

La collaboration des entreprises du secteur de l'eau avec des centres de formations spécialisés et/ou des consultants externes est analysée comme une opportunité. Cela montre que les entreprises du secteur de l'eau sont globalement ouvertes à ce type de collaborations. Bien que FF Polygone de l'eau collabore déjà avec une série d'entreprises du secteur de l'eau, celui-ci pourrait davantage développer cette collaboration. On note que c'est surtout dans le secteur public que les organismes font appel à des consultants externes.

Pour ce faire, il est important qu'un travail quant à la visibilité des formations dispensées par FF Polygone soit effectué afin que les entreprises du secteur acquièrent une connaissance plus claire de son offre de formation, et fassent de la sorte davantage appel à lui.

3.1.1. Consultants externes

- Des formations, souvent organisées dans les locaux de l'entreprise, ont été dispensées à certains électromécaniciens et fontainiers par des formateurs externes. Celles-ci concernaient notamment les aspects suivants : BA 5 (certification à la clé), travaux en hauteurs, pneumatique et échantillonnage (certification). (d/2/Captage)

- Les formations sont prioritairement dispensées par des agents en interne. Toutefois, si personne ne dispose des capacités nécessaires pour octroyer la formation, l'institution fait appel à des formateurs extérieurs. (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- En général les formations pour surveillants de chantiers sont essentiellement organisées en interne (avec le concours du service exploitation). L'entreprise fait aussi

occasionnellement appel aux fournisseurs et à d'autres experts, tels que par exemple Cébedeau. (o/2/Epuration des eaux)

- Des formations en management sont suivies par le personnel qui doit gérer des équipes. Chaque année, une formation de deux jours est donnée sur un thème particulier du management (par exemple sur les entretiens d'évaluation). Ces formations sont données par un consultant externe. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)
- Pour les formations, l'entreprise fait appel à des consultants externes. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

3.1.2. Centres spécialisés

- La société fait occasionnellement appel à des formations effectuées en externe et proposées soit par la Confédération de la construction, soit par le FOREM. (a/1/Protection de l'eau)
- Tous les ingénieurs ont été en France se former sur les techniques de passe à poisson (rivière de contournement, etc.) et autres techniques spécifiques nécessaire dans la gestion d'un cours d'eau. Ces formations ne sont pas dispensées en Belgique. (b/2/Protection de l'eau)

- Les formations sont données dans les centres de compétences spécialisés pour des tâches très spécifiques et communes aux différentes centrales. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- L'eau qui est rejetée dans une rivière est analysée dans un laboratoire externe. Si des questions très spécifiques se posent, l'entreprise fait appel aux spécialistes qui se trouvent dans des centres de compétence, des bureaux d'études,…. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)

- La société a déjà fait appel à Technifutur pour dispenser une formation très spécifique sur l'injection du PET. Aussi, des formations dispensées par FormAlim sont suivies chaque année (par exemple, sur la sécurité). Etant donné que les automates évoluent rapidement, il est nécessaire de former plus spécifiquement les techniciens. Ces formations sont octroyées par les fournisseurs ou par Technifutur. (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)

- Deux personnes du service seront formées en février 2012 à Bruxelles au fonctionnement des pompes doseuses de réactifs. La formation est donnée gratuitement par la société qui fabrique et vend ces pompes. (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)
- La majorité des formations auxquelles participe le personnel du centre dans son ensemble est donnée par l'AES (association des Ensembles Sportifs). (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- Le personnel a été formé en Allemagne sur les systèmes d'étanchéité chez le fournisseur Schlüter pour apprendre des techniques spécifiques d'étanchéité de piscine et de salle de bain (pour les hammams, les douches à l'italienne, etc.) (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)

- Dans le même temps que la formation par les pairs, les nouveaux engagés suivent des formations à l'extérieur (par exemple en épuration). (m/1/Epuration des eaux)
- La société envoie son personnel en formation dans différentes structures : au FF Polygone pour tout ce qui concerne les métiers de l'eau en général (formation de bases), à Technifutur pour des formations plus spécifiques sur un matériel précis (réseaux de fibres optiques, matériel très sophistiqué, etc.) ou directement chez le fournisseur du matériel visé (centrifugeuse, turbosoufflante,) ; ou encore au Cebedeau pour toute la partie assainissement. (n/2/Epuration des eaux)
- L'interlocutrice a été suivre une formation au Cébedeau sur les nouveaux dispositifs d'épuration nécessitant peu d'énergie (avec un intervenant venu de France). (o/2/Epuration des eaux)

- L'entreprise fait aussi appel au CIFOP, à Technifutur, au FF Polygone de l'eau,… Le service RH reste attentif aux offres de formation. Il sélectionne celles qui peuvent être intéressantes pour les managers. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

3.2. Dispositions légales et décrétales

Ces dispositions légales et décrétales seront traduites en opportunités si FF Polygone de l'eau prend en compte leurs évolutions et modifications. Ce faisant, FF Polygone de l'eau pourra adapter au mieux son offre de formations, tout en analysant et en anticipant les nouveaux besoins qui seront de la sorte créés.

- Emergences des nouvelles directives législatives, telles que la libre circulation des poissons (directive du Benelux) qui implique l'enlèvement des ouvrages bloquant le passage des poissons (ponts, digue, création de passage de contournements, etc.) ; et la Directive Cadre qui impose de préserver la qualité hydromorphologique des cours d'eau (préservation de l'habitat et du biotope du cours d'eau). (b/2/Protection de l'eau)

- Depuis quelques années, la Région Wallonne sécurise et protège tous les captages d'eau. Par ailleurs, les nouvelles règles favorisent plutôt l'entretien des vieux puits que le forage de nouveaux puits. (c/1/Captage)
- Le répondant note une évolution des normes qualité (ISO 9000), environnement (ISO 14001) et sécurité depuis 5 ou 6 ans. (d/2/Captage)

- La personne rencontrée souligne la libéralisation du marché de l'électricité. La société rencontrée a, suite à la libéralisation, été scindée selon les spécialités. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- Est apparue une obligation légale concernant certaines formations et réglementations internes. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)

- Création d'un atelier de lavage (30 personnes) qui a été abandonné en 2004 (directive européenne). Ils ont réussi à ne licencier personne à la suite de cette directive (aide des syndicats, conventions, reclassements, prépensions,…) (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)
- L'entreprise a été la première société à utiliser des bouteilles en plastique. (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)

- Il n'y a pas, en Belgique, de plan d'eau généralisé (clôture, serrure, détection d'immersion, volet autoportant). (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Il y a des rumeurs de changement législatif concernant l'utilisation du chlore dans les piscines publiques. Le directeur exprime une inquiétude concernant les rumeurs d'interdiction de l'utilisation du chlore : il n'en entend pas trop parler et ne sait pas à quoi s'attendre, ni comment réagir si cette modification est officialisée. (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- Ils sont tenus par l'Europe de réaliser des ouvrages d'assainissement dans des délais fixés. L'épuration des eaux doit être aussi plus poussée : avant ils devaient réaliser des épurations primaires et secondaires sur les matières carboniques, maintenant ils doivent réaliser une épuration tertiaire pour traiter les phosphores, faire de la désinfection, et on parle de pousser l'épuration aux micros particules et autres polluants. (n/2/Epuration des eaux)
- Les changements législatifs ont apporté des obligations en termes de moyens et de résultats (qualité du cours d'eau). La législation a aussi évolué sur le fait qu'une commune de moins de 2000 habitants n'a pas besoin légalement d'une station d'épuration proprement dite mais de nouvelles techniques. Le service investissement est aussi particulièrement touché par les changements législatif et administratif concernant l'obtention du permis d'urbanisme. (o/2/Epuration des eaux)

- Les changements de la législation des asbl impliquent une gestion beaucoup plus professionnelle au niveau administratif. (p/1/Aquarium)
- L'Europe a fixé de nouvelles règles en matière d'épuration des eaux usées. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)
- Au niveau de la distribution d'eau, la législation wallonne a changé. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)
- RGB (Révision Générale des Barèmes) : quand un agent du secteur public prétend à un avancement barémique, des conditions en termes de formation sont souvent requises.

Pour l'entreprise, les formations suivies dans le cadre de la RGB ne sont pas intéressantes car elles se situent en dehors des compétences nécessaires pour travailler au sein de l'intercommunale (par exemple, un préleveur a dû suivre une formation en maçonnerie). Il serait donc très intéressant que FF Polygone de l'eau propose des formations agrées RGB répondant à un réel besoin de formation des travailleurs. Sans cela, ces formations RGB constituent une perte de temps. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

3.3. Manque de formation initiale

Pour certaines fonctions, aucun diplôme spécifique n'est requis, ni aucune formation initiale. Cet état de fait se marque à de nombreuses reprises au sein de diverses entreprises (Captage, exploitation énergétique de l'eau, utilisation de l'eau, assainissement –bureau d'études). Cela peut être perçu comme une opportunité puisque FF Polygone de l'eau ne se voit pas contraint de donner des formations correspondant à certains diplômes de base qui seraient nécessaires. Cela lui laisse donc une certaine liberté dans sa réflexion sur son offre de formation.

Aussi, FF Polygone de l'eau pourrait identifier les compétences principales visées par les employeurs lors du recrutement afin de former adéquatement les candidats, qui pourraient ensuite davantage valoriser ces compétences sur leur curriculum vitae.

- Les foreurs engagés par la société doivent avoir leur diplôme de technicien A2. Ce profil semble difficile a trouvé. (c/1/Captage)
- Un fontainier n'apprend pas son métier à l'école, il l'apprend sur le terrain. (d/2/Captage)

- L'accès à la fonction publique au niveau des postes au bas de l'échelle ne requiert aucune compétence ou niveau préalable. (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Il y a un manque de formation des architectes, et des piscinistes. La formation idéale de base serait la suivante : expliquer ce qu'est une piscine, un skimmer, une bouche de refoulement, une bombe de fond, une installation intérieure, la déshumidification de l'air, la couverture de plan d'eau, … Cette formation devrait être dispensée à plusieurs niveaux, à tous les échelons. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Les techniciens n'ont aucune formation formelle quant à l'entretien de la piscine et de son matériel, aux analyses de l'eau. (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- Il y a vraiment un manque de personnel qualifié qui empêche l'entreprise de prendre des plus gros chantiers. (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)

- Ces dernières années l'entreprise a évolué, spécifiquement au niveau des machines et des outils qui nécessitent de moins en moins de main d'œuvre ou de personnel très qualifié. (I/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)
- Pouvoir donner la chance aux étudiants de se mettre à l'épreuve du terrain leur permettrait d'apprendre les petits *trucs et astuces* que l'on n'apprend pas à l'école et qui font toute la différence entre un travail bien fait et un travail mal fait. (I/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)

- Les laborantins et préleveurs n'ont pas de qualifications spécifiques à part quelques notions de chimie. Ils doivent également avoir le diplôme du secondaire inférieur. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

3.4. Manques dans l'offre de formation actuelle

L'offre de formation générale actuelle (on ne vise pas ici FF Polygone de l'eau en particulier) ne semble pas totalement satisfaire les répondants rencontrés, indépendamment du secteur et des phases du cycle de l'eau.

On constate que cette frustration quant aux formations actuellement proposées peut s'avérer être une opportunité à saisir. En effet, on identifie dans les idées présentées dans ce chapitre les manques et les besoins exprimés par les entreprises concernées par l'étude. Il est ici du ressort du FF Polygone de l'eau d'alimenter adéquatement son offre afin de combler ces manques.

- La formation des ouvriers est insuffisante au niveau de la manipulation des outils (tronçonneuses,…). La société n'a pas trouvé les formations adéquates. On épingle également un besoin de formation relatif à la conduite d'engins tels que des dumpers, des tracteurs… (a/1/Protection de l'eau)
- Il n'existe aucun cours ou formation spécifique à la gestion d'un cours d'eau. Les profils rencontrés sont dès lors trop spécialisés dans leur domaine (hydraulique pure, millimétrie, environnement pour les universitaires). (b/2/Protection de l'eau)
- Pour une filière technique, il faudrait mettre en place des stages en entreprises, des formations plus pratiques, plus axées sur les métiers de l'eau : type formation « cantonniers de rivière « (formation existante). (b/2/Protection de l'eau)
- Beaucoup de formation se font à 90% en France, notamment pour les formations sur les passes à poissons (rivière de contournement, etc.), les calculs de digue, les techniques végétales, Ces formations n'existent pas en Belgique. (b/2/Protection de l'eau)

- Il faudrait, idéalement qu'il y ait en secondaire une option forage où on enseignerait les des aspects techniques, la compréhension de plans et de dessins... (c/1/Captage)

- Exemple de formation manquante : formation générale en turbines hydrauliques. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)
- Il faudrait une formation spécifique sur la mécanique des ascenseurs à bateaux. Pour le moment il n'existe que des vade-mecum et modes d'emploi. (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Ils ne trouvent pas les formations nécessaires en externe. (h/1/Eau comme finalité - Utilisation de l'eau)

- Il n'existe pas de formation de pisciniste. Chacun qui le souhaite, s'il a les bases en comptabilité, peut devenir indépendant pisciniste. Il n'existe pas d'accès à la formation, il n'y a pas de formation initiale, de base à avoir et cela est une grande lacune du système belge. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Selon la personne interviewée, il est très difficile d'engager un bon travailleur, qui ait les compétences requises. Ces dernières manquent, et la volonté de faire un métier dur et pénible s'amenuise. Or le métier de piscinier est ardu. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Devraient être dispensées les formations suivantes : des formations sur les changements induits par la future suppression de l'utilisation du chlore dans les piscines, des formations à destination du gérant de la piscine sur la prévention des risques d'intoxication, sur la prévention des comportements à risque, sur l'appui au maître nageur en cas de problèmes sécuritaires grave, etc (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- Il n'y a pas de formation ou d'école de piscinier en Belgique. (l/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)

- Il n'y a rien au niveau des techniciens de bases (assistants animaliers, etc.) car la demande au niveau de la Belgique est relativement faible. (p/1/Aquarium)

3.5. Evolutions techniques et nouveaux marchés

On l'a vu plus haut, l'automatisation des systèmes engendre de nouvelles compétences qui pourraient être enseignées par FF Polygone de l'eau aux travailleurs et demandeurs d'emploi. Dans un même ordre d'idées, les évolutions techniques offrent au FF Polygone de l'eau la possibilité de renforcer son offre de formation, en y intégrant ces nouveaux aspects techniques exprimés par les répondants.

- Maître artisan pisciniste est un métier très complexe qui évolue sans cesse. Les techniques aussi évoluent en permanence. Des nouveautés apparaissent régulièrement. Il existe de nombreux types de piscines différents : tôle, industrielle, bac polyester, béton (frigolite, maçonnerie, coulé). (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- La rénovation des piscines est un marché énorme en Belgique. Il y a des milliers de piscines qu'il est nécessaire de rénover. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)

- Ils réfléchissent actuellement à trois types de marchés : épuration industrielle (process épuratoires différents que dans le cas de l'eau potable) ; renouvellement des piscines communales (traitement de l'eau, équipements électromécaniques,…) ; export (pour l'instant, il s'agit surtout de lobbying, prise de contacts, financement,…). (m/1/Epuration des eaux)
- Le métier évolue et devient de plus en plus poussé et technique (n/2/Epuration des eaux)
- Dans le cas des stations d'épuration de grande taille, il n'y a pas eu de grands changements. Par contre, pour les stations d'épuration de petite taille (moins de 2000 habitants), de nouveaux besoins apparaissent, notamment en termes de filtres plantés, d'épuration de type expansive (filtres plantés de roseaux, lagunes), etc. (o/2/Epuration des eaux)

- Au niveau des pompes, elles évoluent vers un système à entraînement magnétique qui évite le contact de l'eau avec la mécanique. Dans ce cas, les techniciens soit se forment eux-mêmes via les notices techniques du nouveau matériel, soit participent à une formation ponctuelle donnée par le fournisseur. (p/1/Aquarium)

3.6. Volonté stratégique d'une formation continuée

Vouloir former le plus adéquatement possible son personnel est un atout bénéfique quant au travail mené par FF Polygone de l'eau. Ce dernier devra alors se positionner de telle sorte à correspondre à la volonté stratégique de certaines sociétés quant à la formation de ses travailleurs.

Nuançons toutefois cette idée en soulignant le peu d'occurrences évoquées à ce sujet dans les entretiens. Cette volonté a été exprimée à une intensité relativement faible par une entreprise privée qui traite de l'exploitation énergétique de l'eau et par une société publique qui traite de l'épuration des eaux.

- Chaque travailleur qui rentre dans la société à un parcours de formation qui est défini en fonction du poste occupé et affiné avec le chef de service selon les besoins, les forces et les faiblesses du travailleur. Ce parcours de formation peut l'occuper à mi-temps pendant 2 ou 3 mois. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)

- La proposition de formation technique (diplôme A2 en électricité, ou autre en mécanique) en amont de l'embauche spécialisant la personne peut aussi être intéressante, la personne est ensuite formée sur les métiers de l'eau via la politique de formation de l'entreprise. (n/2/Epuration des eaux)

3.7. Formation des demandeurs d'emploi

FF Polygone pourrait former les demandeurs d'emploi pour qu'ils répondent plus adéquatement aux critères d'engagement des entreprises.

- L'entreprise interrogée n'engage pas de candidats qui ne maîtrisent pas déjà les compétences recherchées. Ils exigent certains diplômes pour certains postes. Ces diplômes démontrent que ces compétences sont maîtrisées. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

4. Menaces à contourner pour développer l'offre de formation du FF Polygone de l'eau

Les menaces correspondent aux facteurs externes des entreprises liées au cycle de l'eau, qui freinent et nuisent le déploiement de la formation organisée par FF Polygone de l'eau.

Ces menaces, considérées comme telles dans le développement de l'offre de formation du PP Polygone de l'eau, pourront toutefois participer au bon fonctionnement de l'entreprise.

4.1. Externalisation et sous-traitance

L'externalisation des tâches et la sous-traitance sont ici analysées comme une menace pour FF Polygone, qui voit son champ d'investigation légèrement diminué.

Nuançons toutefois ce propos en soulignant que cette externalisation et cette sous-traitance ne touche pas à l'entièreté des activités des entreprises. Cela n'exclut donc pas l'instauration de nouvelles collaborations entre FF Polygone de l'eau et ces entreprises.

- Au niveau régional, les cours d'eau gérés sont trop grands et nécessitent des interventions souvent plus lourdes qui sont traitées via des marchés publics. (b/2/Protection de l'eau)

- Pour certaines opérations, l'entreprise fait appel à des sous-traitants (tuyauterie, électromécanique). (d/2/Captage)
- Ce sont des travailleurs externes qui effectuent les réparations. (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)

- Les entretiens plus lourds, à savoir ceux qui nécessitent un matériel spécifique ou des travaux conséquents comme le dragage, le désenvasement, la reconstruction d'un barrage ou d'une écluse sont traité via des marchés publics. (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Ils font appel à Technifutur, Kluwer ou encore certaines hautes écoles qui organisent des formations. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)

- En cas de problèmes techniques plus importants, ils font appel à des sociétés spécialisées (en général, celles qui leur ont vendu le matériel). (i/1/Thermes - Utilisation de l'eau)

- C'est souvent le fournisseur qui explique comment fonctionne le matériel. (j/1/Piscinier - Utilisation de l'eau)
- Elle sous-traite des analyses complètes et approfondie à la société AquaPro. (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- Le répondant trouve important que les chargés d'affaire bénéficient d'une formation de base en électricité pour pouvoir coordonner le travail des sous-traitants. (m/1/Epuration des eaux)
- Ils se rendent à Technifutur pour des formations plus spécifiques sur un matériel précis (réseau de fibre optiques, matériel très sophistiqué, etc.) ; ou directement chez le fournisseur du matériel visé (centrifugeuse, turbosoufflante, etc.) ; ou au Cebedeau pour toute la partie assainissement. (n/2/Epuration des eaux)

- Tous les aquariums publics d'Europe font partie d'une association qui se réunit régulièrement. Elle a une politique d'échange de connaissances, de compétences techniques, d'animaux… Les aquariums organisent des visites régulières de leurs installations entre eux, aussi bien pour les directeurs que pour les équipes techniques. Cela rentre dans la politique de formation de l'aquarium. Ces échanges s'organisent une ou deux fois par an, ce ne sont pas des formations formalisées en tant que telles. (p/1/Aquarium)
- L'Université a mis en place un master spécialisé en aquaculture mais destiné au responsable et encadrant d'équipe. Un cours spécifique en aquaculture et gestion de poissons vivants a été mis en place pour les étudiants, cependant les personnes de l'aquarium désireuses de participer à ce cours sont les bienvenus. (p/1/Aquarium)

4.2. Obligation légale de la décentralisation de la formation

L'obligation légale de la décentralisation de la formation est considérée comme une menace puisqu'elle restreint la liberté des entreprises de passer par FF Polygone de l'eau. Il s'agit donc d'un facteur qui nuit au développement de l'offre de formation du FF Polygone de l'eau.

- La Direction bénéficie de toutes les formations dispensées par la Direction des Formations du SPW. Mais ce sont surtout des formations générales et plus orientées pour des administratifs (marchés publics, coaching, gestion d'équipes, etc.). Toutes les formations plus spécifiques à la gestion d'un cours d'eau sont faites en France dans la mesure où la Direction a un accord pour participer aux formations dispensées par l'ENGREF (b/2/Protection de l'eau)

- Les fontainiers ont suivi des formations spécifiques (prélèvements) auprès du laboratoire qui s'occupe des analyses. En effet, le laboratoire doit accréditer les travailleurs qui

effectuent les prélèvements pour que les analyses soient valides. Cette formation prend deux demi-journées. (d/2/Captage)

4.3. Nécessité d'un diplôme élevé

Demander aux travailleurs de disposer, à l'entrée en fonction, d'un diplôme élevé s'avère être une menace nuisant au FF Polygone de l'eau. Il semble en effet complexe de dispenser des formations de type universitaire. Nuançons en soulignant qu'il existe au sein de chaque entreprise des profils de travailleurs bien différents les uns des autres.

- L'entreprise recherche de moins en moins de diplômés de l'enseignement professionnel ou technique, et de plus en plus de gradués en électricité, électromécanique, automatique, mécanique… (e/1/Exploitation énergétique de l'eau)

- L'entreprise aura besoin de davantage d'ingénieurs d'étude et d'ingénieurs spécialisés en mécanique. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)

- Les metteurs en service sont gradués. Ils doivent avoir des compétences techniques spécifiques (électricité, automation, hydraulique, lecture de plans,…). (m/1/Epuration des eaux)
- Les diplômes requis sont variables suivant le niveau barémique du poste dans la société. (n/2/Epuration des eaux)

- Les biologistes ont tous un niveau universitaire et disposent de spécialisations telles que l'aquariologie, la pathologie des poissons, la reconstitution d'environnement. (p/1/Aquarium)

4.4. Personnel déjà formé

On épingle une menace pour l'offre de formations du FF Polygone de l'eau destinée aux travailleurs, lorsque les employeurs recrutent uniquement des personnes étant déjà totalement formées et donc compétentes pour assumer leur nouvelle fonction. Il risque donc de ne pas y avoir de demandes de formations pour les travailleurs engagés.

- Les agents sont recrutés pour leur formation (f/2/Exploitation énergétique de l'eau)

- Les travailleurs nouvellement engagés « collent » mieux à leurs postes et à la société. (g/1/Potabilisation-traitements de l'eau)

- il n'y a pas de problèmes de manque de compétence au niveau du personnel (k/2/Piscine communale - Utilisation de l'eau)

- L'organisme n'engage pas de candidats qui ne maîtrisent pas déjà les compétences recherchées. Ils exigent certains diplômes pour certains postes. Ces diplômes démontrent que ces compétences sont maîtrisées. (q/2/Assainissement-Bureau d'études)

4.5. Secteur d'activité restreint

Les répondants travaillant dans des entreprises dont l'activité est très spécifique ont le sentiment qu'une formation « à la carte » ne sera pas mise en place en raison du nombre peu élevé de candidats concernés. C'est en ce sens que l'on classe cet aspect comme étant une menace. Car, il serait vain que FF Polygone de l'eau développe et propose une formation qui ne toucherait qu'une pincée de candidats.

- Il y a de moins en moins d'entreprises en Région Wallonne qui font du forage de puits. Actuellement, il en reste 5 ou 6. De plus, les marchés se raréfient. D'une part, il y a de moins en moins de puits à forer, et d'autre part, de nouvelles techniques (l'interconnexion) remplacent le forage. Et donc, même si une formation existait, il n'y aurait personne qui la suivrait. Le secteur du forage est trop restreint. (c/1/Captage)

- Les formations récurrentes spécialisées ou d'école qui forment le personnel des aquariums public ne sont, selon le répondant, pas possible en Belgique car seulement une soixantaine de personnes travaillent dans ce secteur en Belgique (à l'inverse de la France où il y a beaucoup plus d'aquarium sur le territoire). (p/1/Aquarium)

4.6. Simplification des systèmes

La simplification des systèmes apparaît ici comme une menace puisque ces systèmes sont tellement simples à comprendre et à utiliser que le sens même d'une formation à cet égard est remis en question.

- Ces dernières années, le de l'entreprise a évolué surtout au niveau des machines et outils qui nécessitent de moins en moins de main d'œuvre ou de personnel très qualifié : pour les tuyaux de cuivre par exemple, il n'y a plus besoin de savoir abraser car il existe des raccords assertifs. Les tuyaux sont de plus en plus flexibles, cela limite le nombre de

raccords à faire, etc. Les systèmes se simplifient de progressivement. (I/1/Utilisation sanitaire de l'eau - Utilisation de l'eau)

IV. Conclusions

Le secteur de l'eau est un secteur complexe et hétéroclite notamment en raison des différents niveaux qui composent le cycle de l'eau, à savoir la protection de l'eau, l'exploitation énergétique, le captage, le traitement, la distribution, l'utilisation de l'eau et l'épuration. En effet, à chacun de ces niveaux du cycle de l'eau correspondent des « sous-niveaux » auxquels sont liés des métiers et des pratiques multiples, spécifiques et divers.

La présente étude a permis d'analyser et de mettre en exergue les forces et les opportunités que FF Polygone pourrait renforcer, ainsi que les faiblesses et les menaces qu'il serait opportun d'éviter ou de contourner. FF Polygone de l'eau pourra dès lors se positionner de telle sorte à adapter et à déployer pertinemment son offre de formation.

Rappelons que la méthodologie usitée dans le cadre de cette étude porte sur l'entretien semi-directif de dix-sept entreprises impactées dans les différents niveaux du cycle de l'eau. Les informations récoltées dans le cadre de cette mission sont riches et intéressantes.

Notons que, par niveau du cycle de l'eau, ont été rencontrées une à trois entreprises. Cela ne permet pas de généraliser et d'extrapoler les idées exprimées *en fonction du niveau du cycle de l'eau*. Il est en effet délicat d'identifier de grandes tendances propres aux différents niveaux du cycle de l'eau.

Nous interrogerons toutefois, dans cette conclusion, le positionnement que les entreprises adoptent face à la formation de leur personnel. Plus spécifiquement, nous préciserons s'il existe ou non une demande et la raison de celle-ci.

Ensuite, nous passerons en revue de manière synthétique les facteurs facilitateurs (les forces et les opportunités) et bloquants (les faiblesses et les menaces) que FF Polygone de l'eau risque de rencontrer dans le développement de son offre de formation.

1. Positionnement des entreprises face à la formation de leur personnel

Nous avons examiné, au travers des dires des répondants et des analyses effectuées, le positionnement le plus marqué de chaque répondant face à la formation en général.

Dans le tableau suivant se trouvent des indications concernant l'attitude des entreprises face à la formation. Une demande de formation due à un manque quelconque a-t-elle été explicitement évoquée ? L'organisme est-il satisfait de la formation actuelle ? La formation en interne, sur le terrain, est-elle suffisante quant à la formation du personnel ? Comme réponse à ces questionnements, nous avons attribué à chaque entreprise une légende correspondant aux attitudes suivantes :

1 = Besoin de formation car il existe un manque
2 = Pas de besoin de formation car le besoin de formation est déjà comblé
3 = Pas de besoin de formation car la formation se fait sur le terrain, via les pairs

Rappelons qu'étant donné la méthodologie choisie et usitée dans le cadre de la présente étude, nous lirons avec prudence les informations mentionnées dans ce tableau.

Position des entreprises face à la formation en général				
	Etapes du cycle de l'eau		Secteur privé	Secteur public
1	Protection de l'eau		a. 2-3	b. 1-2-3
2	Captage (eau de distribution)		c. 3	d. 1-2-3
3	Exploitation énergétique de l'eau		e. 2-3	f. 2-3
4	Potabilisation/traitements spécifiques de l'eau		g. 1-2-3	
5	Utilisation de l'eau	Eau comme finalité	h. 2	
6		Eau comme moyen de production		
7		Piscine/Thermalisme/Balnéothérapie/Bien être	i. 2-3 j. 1-3	k. 1-2-3
8		Utilisation sanitaire de l'eau	l. 3	
9	Epuration des eaux (dt lagunage)		m. 1-3	n. 2-3 o. 1-2
10	Autres		p. 3	q. 2-3

De manière générale, on peut avancer que le secteur de l'eau est plutôt favorable quant à la formation continue de ses travailleurs. Cette dernière leur semble bénéfique et indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

On note toutefois une légère tendance concernant les structures privées de petite taille (telles que les entreprises c,j,l,p). Elles sont relativement moins enclines à se tourner vers une structure officielle de formation. Le savoir technique et spécifique au métier des travailleurs s'acquerra, selon les dires des répondants concernés, davantage sur le terrain, par l'expérience et les pairs.

2. Facteurs facilitateurs et bloquants

2.1. Facteurs transversaux à toutes les étapes du cycle de l'eau représentées dans le cadre de la présente étude

L'analyse (selon la grille SWOT) des idées exprimées et développées lors des entretiens montre qu'une partie des catégories est concernée par toutes les étapes du cycle de l'eau représentée dans cette étude, à savoir la protection de l'eau, l'exploitation énergétique, le captage, le traitement, l'utilisation de l'eau et l'épuration. Cela signifie qu'une idée correspondant à ces catégories a été évoquée par au moins un des représentants de chaque niveau du cycle de l'eau.

Notons que la plupart de ces catégories, transversale au cycle de l'eau, sont perçues comme des forces ou des opportunités pour FF Polygone de l'eau en termes de formation. Il s'agit de la visibilité du FF Polygone de l'eau, des compétences transversales nécessaires aux travailleurs, des formations organisées dans des centres spécialisés et/ou données par des consultants externes, et des manques dans l'offre de formation actuelle (excepté pour épuration des eaux).

Aussi, la formation en interne par les pairs (« sur le tas ») et/ou par des collègues de niveaux plus élevés, décrite comme étant un facteur freinant FF Polygone à développer son offre de formation, a également été évoqué à tous les niveaux du cycle de l'eau.

2.2. Facteurs facilitateurs

On a distingué, dans le corps du texte, les forces des opportunités afin de préciser si ces facteurs étaient plutôt externes ou internes aux entreprises. Voyons à présent, plus globalement, la nature des facteurs facilitateurs que FF Polygone de l'eau pourrait, dans le cadre de ces activités de Veille, mettre en avant pour assurer un avenir serein et florissant à son offre de formation.

Que FF Polygone de l'eau rende son offre de formation davantage visible auprès des entreprises concernées est cardinal. C'est une première étape dans le déploiement de ses activités en termes de formation.

En fonction de leurs spécificités, les entreprises développent des besoins spécifiques en termes de métiers et de compétences. Il serait intéressant, pour FF Polygone de l'eau, de prendre en compte ceux-ci afin de faire évoluer pertinemment son offre de formation. Le présent rapport apporte des informations spécifiques à ce propos (cf. chapitre III, partie 1.2 et la liste des métiers et des compétences en annexes).

On a également observé que les compétences propres aux travailleurs (la polyvalence des travailleurs et leurs compétences transversales) constituent un facteur facilitateur quant à la formation que FF Polygone de l'eau met en place.

La formation prend une part relativement importante dans la vie des entreprises. Celle-ci est la plupart du temps considérée de manière assez positive. On a épinglé que des ressources spécifiques étaient disponibles au sein de plusieurs entreprises et que des actions étaient menées afin de permettre à leurs travailleurs de se former le plus adéquatement. Former paraît être devenu une caractéristique intrinsèque au travail, pour ces entreprises.

Au-delà de la formation en tant que telle, il apparaît que certains souhaits émis par quelques entreprises en termes de ressources humaines (volonté de l'entreprise de maintenir le personnel à l'emploi) et d'états de fait décrit pour certaines (difficulté de maintenir le personnel à l'emploi), semblent concorder avec un florissant développement de l'offre de formation du FF Polygone de l'eau.

Plus largement encore, on a mis en avant le fait que les dispositions légales et décrétales ainsi que les évolutions techniques ne freineront sans doute pas la démarche du FF Polygone de l'eau tant qu'il se tient informé à ce niveau.

Aussi, on observe qu'il est souvent difficile d'engager une personne disposant des qualités et compétences requises. FF Polygone de l'eau pourra dès lors adapter son offre pour destinée aux demandeurs d'emploi.

On a examiné un manque de formation initial, invitant de la sorte FF Polygone de l'eau à persévérer dans son travail de formation auprès des demandeurs d'emploi, afin que ces derniers puissent davantage correspondre aux attentes et besoins du secteur de l'eau lorsqu'ils arrivent sur le marché de l'emploi.

2.3. Facteurs bloquants

Rappelons ici, de manière synthétique, quels sont les facteurs bloquants (faiblesses et menaces) principaux qui pourraient entraver le travail de veille du FF Polygone de l'eau en termes de formations.

On a constaté que FF Polygone de l'eau manquait quelque peu de visibilité auprès d'une série d'entreprises. Cela pourrait enrayer le développement du FF Polygone de l'eau uniquement s'il n'entame aucune démarche de communication et d'information quant à ces objectifs et à ces formations. Assez rapidement donc, ce frein pourra se transformer en levier.

La formation en interne par les pairs (« sur le tas ») et/ou par des collègues de niveaux plus élevés parait être un frein dans la mesure où il ne semble pas y avoir de réel besoin de formation organisée de manière plus structurelle.

Alors que pour certaines entreprises, les ressources disponibles pour envoyer les travailleurs en formation sont importantes, pour d'autres, elles le sont nettement moins. Dans ce cas, il semble plus difficile au FF Polygone de l'eau de proposer une offre qui pourrait leur convenir. Dans ces sociétés, la place qu'occupe la formation semble plus restreinte et moins importante qu'ailleurs, ce qui est ici considéré comme un obstacle.

Aussi, le fait qu'il existe une collaboration solide (et nécessaire) entre certaines entreprises et d'autres centres de formations pourrait empêcher FF Polygone de l'eau de trouver sa place auprès de celles-ci.

De plus, on a constaté que certains répondants estiment que leur domaine d'activité est tellement spécifique qu'il serait difficile, notamment pour FF Polygone de l'eau, de proposer une formation spécifique correspondant à leurs besoins, tant ces derniers sont ciblés et particuliers.

V. Annexes

1. Liste des métiers et/ou compétences cités par les répondants lors des entretiens

Afin d'obtenir une vue claire des métiers et des compétences simplement évoqués lors de chacun des entretiens, nous avons réalisé les tableaux suivants qui reprennent les métiers et les compétences cités en entretien. Ils sont classés selon l'entreprise rencontrée, et de la sorte par étape du cycle de l'eau. Cela fournit une indication quant aux réalités et activités vécues par ces organismes.

1.1. Les métiers

1		2		3	
Protection de l'eau		Captage (eau de distribution)		Exploitation énergétique de l'eau	
a	b	c	d	e	f
Foreurs	Piégeurs	Electromécaniciens	Electromécaniciens	Electromécaniciens	Hydrologue
Ouvriers	Surveillants de travaux	Foreurs	Fontainiers	Conducteurs de clark	Electriciens
Ouvriers qualifiés	Administratif	Directeur		Contrôleurs	Mécaniciens
	Ingénieur			Electriciens	Ouvriers spécialisés
	Cantonniers			Mécaniciens	Electromécaniciens
	Ouvriers			Chef de service	Mécaniciens
	Technicien de rivière				Chefs de district
	Hydrauliciens				Ingénieurs
	Ingénieur civil				Monteurs
					Directeurs
					Agents

4	5	7		
Potabilisation/traitements spécifiques de l'eau	Eau comme finalité	Piscine/Thermalisme/Balnéothérapie/Bien être		
g	h	i	j	k
Monteurs	(Electro)mécaniciens	Techniciens	Piscinistes	Techniciens
Electriciens	Laborantins		Architecte	Maîtres nageurs
Automaticiens	Opérateurs		Maçon	
Dessinateurs hydrauliciens	Manutentionnaires		Coffreur	
Electromécaniciens	Techniciens		Ferrailleur	
Programmeurs			Carreleur	
Monteurs			Mosaïste	
Electriciens câbleurs			Electricien	
Soudeurs			Plombier pour piscine	
Câbleurs d'armoires électriques			Plombier généraliste	
Ingénieurs			Chauffeur de piscine	
			Installateurs de piscine	
			Directeur	
			Maître artisan pisciniste	

8	9			10	
Utilisation sanitaire de l'eau	Epuration des eaux (dt lagunage)			Autres	
l	m	n	o	p	q
Plombiers	Chargés d'affaires	Ingénieurs	Surveillants de chantiers	Attaché de communication	Agents du bureau d'études
Electriciens		Responsables d'installation	Entrepreneurs	Graphiste	Agents du secteur public
Carreleurs		Chimistes	Dirigeants	Techniciens	Electromécaniciens
Zingueurs		Biochimistes	Ingénieurs	Biologistes	Dessinateurs
Couvreurs		Technicien laborantin		Assistants animaliers	Préleveur
		Informaticiens		Directeur	Laborantins
		Automaticiens			
		Electriciens			
		Electromécaniciens			
		Mécaniciens			
		Ingénieur civil			
		Ouvriers			
		Chef Sécurité			
		Chef de service			
		Fonctionnaires			

1.2. Les compétences

1		2	
Protection de l'eau		Captage (eau de distribution)	
a	b	c	d
Forage	Environnement	Gestion d'équipe	Entretien des chloromètres et des ph-mètres
Lire les plans	Chasse	Géologie	Graissage de machines
Pose de gabions	Pêche	Hydrogéologie	Entretien de vannes automatiques
Abbatage	Comportement des animaux	Electromécanique	Esprit technique
Curage de cours d'eau	Techniques de piégeage	Forage	Travaux en hauteur
Travail d'équipe	Elagage	Entretien du matériel	Pneumatiques
Gestion d'équipe	Maniement d'une tronçonneuse	Contact avec le client	Echantillonage
Maniement d'une tronçonneuse	Entretien des cours d'eau	Connaissance du language technique	Tuyauterie
Conduite d'engins (Dumpers, tracteurs)	Gestion des cours d'eau	Entretien des vieux puits	
	Biologie générale des eaux	Compréhension de plans et de dessins.	
	Agronomie		
	Hydraulique		
	Gestion des marchés publics		
	Génie civil		
	Environnement		
	Technique de passes à poisson		
	Gestion d'équipe		

3		4	5
Exploitation énergétique de l'eau		Potabilisation/traitements spécifiques de l'eau	Eau comme finalité
e	f	g	h
Secourisme	Entretien des mécanismes des écluses	Traitement de l'eau	Esprit technique
Montage - démontage de vannes	Electromécanique	Logistique à l'export	Sécurité
Excel	Mécanique	Travail en équipe	
Environnement	Entretien mécanique	Actualité fiscale	
Barrage	Gestion d'équipe	Informatique	
Ouvrage d'art	Organisation	Langues	
Electricité	Gestion de conflits	Fonctionnement de pompes	
Mécanique	Fonctionnement des écluses	Coaching personnel	
Révision des alternateurs	Sécurité	Travaux en milieu confiné	
Vidange de bassin	Administratives	Micropolluants	
Electromécanique	Fonctionnement d'ascenseurs à bateaux	Indicateurs qualité	
Automatique	Langues	Mécanique	
	Dragage		
	Désenvasement		
	Reconstruction de barrages et d'écluses		

7			8
Piscine/Thermalisme/Balnéothérapie/Bien être			Utilisation sanitaire de l'eau
i	j	k	l
Législation sur la qualité de l'eau	Connaissances par rapport à la terre	Maniement de machines	Plomberie
Chimie	Connaissances par rapport aux tuyaux	Plomberie	Terrassement
Gestion des réservoirs	Coffrer	Utilisation des pompes	Bétonnage
Entretien	Ferrailler	Utilisation des filtres	Electricité
Fonctionnement des pompes	Bétonner	Analyse de l'eau	Carreler
	Maçonnerie	Secourisme	Plafonnage
	Comptabilité		Peinture
			Techniques spécifiques d'étanchéité

9			10	
Epuration des eaux (dt lagunage)			Autres	
m	n	o	p	q
Electricité	Gestion	Electromécanique	Graphisme	Exploitaton de station d'épuration
Soudure	Traitement de l'eau	Informatique	Electromécanique	Sécurité
Epuration	Technique de laboratoire	Entretien de la machinerie	Gestion des poissons	Environnement
Electricité	Gestion informatique	Electricité	Aquariologie	Relationnelles
Automation	Gestion de l'installation	Vérification de la qualité d'un béton	Pathologie des poissons	Soudure
Hydraulique	Electricité	Connaissance des appareillages	Aquaculture	Management (Gestion d'équipe)
Lecture de plan	Mécanique	Vérification de la pose des tuyaux	Environnement	Maçonnerie
	Electromécanique	Management		Chimie
	Entretien de la machinerie	Gestion de projets		
	Entretien des tableaux électriques	Dépôts de marchés publics		
	Administratives (comptabilité)	Législation		
	Dessin industriels et plan	Administratives		
	Gestion de projet			
	Maniement de machines			
	Technique de soudage			

Etudes auprès des entreprises
Polygone de l'eau – Guide d'entretien

Analyse des besoins en formation : situation actuelle → moyen → situation idéale

Grille SWOT : force et faiblesses – opportunités et menaces

1. Présentation de l'étude

- Objectif de l'entretien
- Enregistreur
- Confidentialité

2. Caractéristiques de l'entreprise

1. Nom de la personne de contact :
2. Fonction de la personne de contact :
3. Genre :
4. Nom de l'entreprise :
5. Coordonnées du siège social :
6. Code postal des sièges d'exploitation :
7. Commission paritaire :
8. Numéro BCE :
9. Date de création :
10. Taille de l'entreprise (prendre en compte l'ensemble de l'entreprise, différents sièges belges compris) :
    a. Nombre de travailleurs (tout statut confondu) au 01/01/2012 :
    b. Nombre d'employés au 01/01/2012 :
    c. Nombre d'ouvriers au 01/01/2012 :
11. Chiffre d'affaire (prendre en compte l'ensemble de l'entreprise, différents sièges belges compris) :
12. Secteur :
    a. Public
    b. privé
13. Forme juridique de l'entreprise :
14. Etes-vous fédéré ?

15. Quelles sont les activités principales (en lien avec le secteur de l'eau) que votre entreprise exerce ?

    a. Protection de l'eau
    b. Captage (eau de distribution)
    c. Exploitation énergétique de l'eau
    d. Potabilisation/traitements spécifiques de l'eau
    e. Eau comme finalité
    f. Eau comme moyen de production
    g. Piscine/Thermalisme/Balnéothérapie/Bien être
    h. Utilisation sanitaire de l'eau
    i. Epuration des eaux (dt lagunage)
    j. Autres : Laquelle ? .....

16. Quels sont les métiers, fonctions qui sont directement liés à ces activités principales ?

3. Perception du secteur dans lequel l'entreprise se situe et influence sur les besoins de formation

17. Dans votre domaine d'activité, depuis 5 ans, y a-t-il eu des changements importants qui sont survenus

    (législations, primes, agréments, normes et réglementations, attentes spécifiques, exigences de vos clients, offres en termes de produits et de services, les technologies utilisées, les qualifications du personnel, concurrence internationale sur le marché wallon, développement de politiques intégrées de qualité, sécurité, environnement, législation de plus en plus contraignante, directive cadre eau, conformité de la Wallonie par l'Union européenne, un souci environnemental croissant de la population et des pouvoirs publics, contrôles plus importants)

18. Quelles sont les conséquences de ces changements (embaucher, former, réorganiser le travail, rien) ?
19. Considérez-vous ces changements positivement ? Négativement ?

4. Besoins en compétences

20. Quelles sont les exigences techniques demandées pour pouvoir travailler dans l'entreprise (secteur de l'eau)(Fontainerie, sécurité, hydraulique, traitements de l'eau, électromécanique, utilisation domestique de l'eau)(Fontainerie, assistant chef de chantier, gestionnaire traitements de l'eau, technicien en analyse de l'eau, électromécanicien, soudeur, conseiller en énergies) ? L'entreprise dispose-t-elle de travailleurs ayant ces compétences ?
21. Quelles sont les autres compétences dont l'entreprise a besoin pour déployer son activité (Aspects liés au coaching, gestion d'équipes, délégué, tâches administratives. Acquérir

une formation générale et européenne du cycle de l'eau) ? L'entreprise dispose-t-elle de travailleurs ayant ces compétences ?

5. Personnel et postes vacants

22. Dans votre entreprise, y a-t-il actuellement des postes vacants ?
23. De manière générale, éprouvez-vous des difficultés à trouver du personnel ?
    a. Si oui,
        i. Pour quelles fonctions avez-vous plus de difficultés à engager du personnel ?
        ii. Selon vous, quelles sont les raisons qui expliquent que certains postes restent vacants (méconnaissance du secteur, pénibilité du métier, manque d'expérience professionnelle, manque de formation appropriée, problème d'attitudes, salaires trop faibles (inadéquats), manque de compétences techniques spécifiques) ?
        iii. Selon vous, quelle serait la situation idéale et comment faire pour combler ces lacunes (dont aspect formation) ?
24. Quels critères sont, pour vous, les plus importants lorsque vous engagez du personnel.
    a. (âge, genre, diplôme, expérience professionnelle, compétences techniques, connaissance des langues, conditions physiques, flexibilité, nationalité, aptitudes sociales, etc.)
    b. Lister des critères plus précis au plan technique
    c. Insister sur l'exigence éventuelle d'un diplôme minimum: ex : certains établissements (en général publics) => pertinence de la formation dans ce cas ?
25. Quel est le processus de recrutement ? (examen, entretien, essai, …)
26. De manière générale, éprouvez-vous des difficultés à maintenir votre personnel à l'emploi ?
    a. Si oui,
        i. Pour quels types de travailleurs ?
        ii. Selon vous, quelles sont les raisons de ces difficultés à maintenir votre personnel à l'emploi (pénibilité du métier, conditions de travail, salaires, horaires, déplacements, etc.) ?
        iii. Selon vous, quelle serait la situation idéale et comment faire pour combler ces lacunes ?

6. La formation[1] du personnel

27. Selon vous, la formation du personnel actuel est-elle globalement suffisante ?
    a. Si oui, dans quelle mesure ?
    b. Si non, qu'est-ce qui fait défaut ? Que manque-t-il ?
    c. Si non, quelles conséquences ces manques ont-ils sur la façon dont votre organisme assure ses missions, remplit son rôle envers les usagers / clients ?
28. Votre entreprise bénéficie-t-elle d'un plan de formation écrit ?
29. L'entreprise libère-t-elle un budget de formation spécifique chaque année ?
    a. Oui
    b. Non
    c. Précisez :
30. Au cours de l'année 2011, des membres de votre personnel ont-ils participé à une formation professionnelle continue ?
    a. Si oui
        i. Combien de journées de formation cela représente-t-il au total ?
        ii. De quel type étaient ces formations (interne, externe, informelles) ?
        iii. Quel en était le contenu ? (Formation technique ? GRH ? autre ? Commerciale, administratif, comptabilité, logistique, politique du personnel, accueil des clients, langues, organisation du travail, communiquer sur le lieu de travail, secourisme) (A adapter selon le secteur de l'eau)
        iv. Avez-vous le sentiment que le personnel a acquis de nouvelles compétences grâce à cette/ces formations ?
    b. Si non
        i. Pour quelles raisons votre personnel n'a pas suivi de formation (qualification et compétences du personnel correspondent aux besoins de l'entreprise, manque de temps, coût de la formation est trop élevé, difficulté à évaluer les besoins en formation de l'entreprise) ?
31. Certains travailleurs ont-ils déjà demandé pour suivre une formation professionnelle continue ? Ces besoins de formation sont-ils fréquents ? Que s'est-il passé ?
32. Pensez-vous que proposer davantage de formation au personnel est une bonne idée ? Pourquoi ?
33. Selon vous, que peut amener une formation professionnelle à l'entreprise (une plus-value pour l'entreprise, c'est rentable pour l'entreprise, c'est nécessaire, ça mène à plus d'efficacité sur le lieu de travail)

[1] Définition « Formation professionnelle continue » : formation planifiée à l'avance qui a pour objectif d'enrichir ses connaissances des travailleurs ou d'améliorer leurs compétences et est financées complètement ou partiellement par l'entreprise. Il peut s'agir également de formations informelles telles que le parrainage, la participation à des journées d'étude, l'apprentissage individuel, etc.

34. Quels inconvénients voyez-vous à inciter le personnel à se former professionnellement ? (C'est impossible, ça perturbe la production de l'entreprise, pas le temps de suivre des formations, on se débrouille sans formation, trop peu de personnel pour les envoyer en formation, trop couteux)

7. Connaissance du polygone de l'eau

35. Y a-t-il au sein de l'entreprise une personne ou un service responsable de l'organisation de la formation ?
36. Connaissez-vous le centre de compétence Polygone de l'eau ?
37. Avez-vous déjà entendu parler du polygone de l'eau ?
    a. Si oui,
        i. De quoi s'agit-il ?
        ii. Contacts concrets ?
        iii. Fréquence ?
        iv. Qu'en pensez-vous ? Satisfaction ?
    b. Si non,
        i. explication : Implanté à Verviers, capitale wallonne de l'eau, Forem Formation Polygone de l'Eau est le Centre de compétence de référence pour les métiers de l'eau. S'appuyant sur un réseau de partenaires, de professionnels et d'experts du secteur, le centre propose diverses formations adaptées à ses publics cibles : chefs d'entreprises, travailleurs, demandeurs d'emploi, enseignants, étudiants. Le centre fonctionne également comme un réel fournisseur d'informations dans le domaine : il propose un espace de documentation, participe à des salons, sensibilise le public, étudie constamment les besoins du secteur, etc. Autant d'activités qui en font un pôle de référence, un Centre de compétence !
        ii. Qu'en pensez-vous ?
38. Quelles formations y sont proposées : contenu, formes, modules ?
39. Les avez-vous expérimentées pour votre personnel ? Si oui, sur la base de cette expérience, quelles recommandations formuleriez-vous aux organisateurs (pour les diverses formations expérimentées).
40. Quelles sont les formations qui devraient y être dispensées (et qui ne le sont pas) ?
41. Visibilité du polygone